

VENTOS FORTES FAZEM BONS MARINHEIROS: UM PERFIL DE LIDERANÇA

STRONG WINDS MAKE GOOD SAILORS: A LEADERSHIP PROFILE

Recebido em 27.03.2023 Aprovado em 04.08.2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i3.57849>

Silvano Lazarini Junior

sillaza@gmail.com

Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Internacionalização e Logística (PMPGIL)
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí/SC, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-1448-2894>

Rodrigo Guerreiro Borges dos Santos

guerreiroborges@hotmail.com

Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Internacionalização e Logística (PMPGIL)
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí/SC, Brasil.

<http://orcid.org/0009-0009-8299-7804>

Sidnei Vieira Marinho

sidnei@univali.br

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Internacionalização e Logística (PMPGIL)
Universidade do Vale do Itajaí – Itajaí/SC, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-0396-5898>

Resumo

O caso para ensino retrata a expansão da Credifoz e o dilema relacionado à seleção de um perfil de liderança para suas unidades. Possui enredo verídico com elementos fictícios. Cada tópico é apresentado com informações relacionadas ao dilema do crescimento em sua área de atuação com liderança de pessoas. O objetivo é refletir sobre a liderança em ambiente competitivo e desafiador, com equipes em estágios distintos de desenvolvimento alinhado a uma filosofia baseada em princípios do cooperativismo, para utilizar em disciplinas de gestão e desenvolvimento de lideranças na graduação e pós-graduação em administração e no desenvolvimento de gestores em outras organizações.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Cooperativismo de Crédito. Crescimento Sustentável.

Abstract

The case for teaching portrays the expansion of Credifoz and the dilemma related to the selection of leadership profile for its units. It has a true plot with fictional elements. Each topic presents information related to the dilemma of growth in your area with people leadership. The goal is to reflect on leadership in a competitive and challenging environment, with teams in distinct stages of development aligned with a philosophy based on principles of cooperativism. To use in management and leadership development disciplines in undergraduate and graduate courses in administration and in the development of managers in other organizations

Keywords: Leadership. People Management. Credit Union. Sustainable Development.

Precisamos de Bons Timoneiros

O dia estava frio e nublado, e Larissa, diretora executiva da Credifoz, tinha várias ideias em sua cabeça, mas não conseguia reuni-las de forma apropriada ou com a lucidez suficiente para chegar a uma razoável solução para o dilema relacionado à liderança desejada para a cooperativa.

Em sua sala, Larissa, Manoel, diretor de operações, e Maria, diretora administrativa, conversavam:

- *Precisamos crescer Larissa, comentou Manoel. Nossa área de atuação é promissora, com potencial de expansão.*
- *Concordo Manoel, argumentou Maria, mas devemos nos preocupar com nossas equipes. Há princípios e valores que influenciam nossa atuação (Anexo A). Precisamos de gestores que saibam lidar com equipes novas e em formação. Lembra dos problemas que ocorreram relacionados à saída de colaboradores e das reclamações de cooperados em relação ao atendimento?*

Após pensar, Larissa quebrou o silêncio com alguns argumentos:

- *Sim Manoel, precisamos crescer, mas fazer isso alinhado a nossa cultura é imprescindível. E para isso precisamos de líderes que tenham competência para lidar com o desafio do crescimento com equipes em estágios distintos de desenvolvimento. Não conseguimos mais tomar todas as decisões, centralizar tudo, a complexidade hoje é maior do que nos anos iniciais da cooperativa.*

Considerando as discussões de Larissa, Manoel e Maria, qual é o perfil apropriado de líder para atender a uma demanda de crescimento sem perder a essência de seus valores culturais?

Os Capitães

Larissa sempre sonhou em assumir a diretoria executiva da cooperativa de crédito, afinal, experiência não era um problema, são 20 anos de atuação no cooperativismo. Sua principal atividade é coordenar a diretoria executiva para que o planejamento estratégico seja atingido. Ela entende que os resultados são provenientes das pessoas, e escutar e envolver no dia a dia são elementos fundamentais para se buscar engajamento e comprometimento.

Já Manoel, o diretor de operações, está na cooperativa desde sua constituição, formado em administração, sabe bem como o mercado local funciona, possui uma visão estratégica e empreendedora. Sua principal atribuição é zelar pelo relacionamento com os cooperados e pelos negócios. Seu comportamento é direto e objetivo, preza por resultados rápidos.

Maria é a diretora administrativa, experiente em sua área, formada em administração de empresa, tem como competências um olhar crítico para gestão de custos e eficiência, sua grande missão é gerir despesas, investimentos e monitorar indicadores de *performance* da cooperativa.

Embora, cada diretor tenha suas respectivas responsabilidades com atividades distintas, as decisões são tomadas de forma colegiada, principalmente quando são assuntos que tenham relação direta com o planejamento estratégico e o crescimento da cooperativa.

O Veleiro

Fundada em 2008, na cidade de Itajaí no litoral de Santa Catarina, a Credifoz é uma cooperativa de crédito de livre admissão. Seu propósito inicial é oferecer soluções financeiras aos micros e pequenos empresários filiados às associações comerciais e industriais dos municípios localizados na foz do rio Itajaí-açu. A região na qual possui área de atuação se caracteriza por uma economia pujante, principalmente devido a setores como: turismo, construção cível, logística de cargas e indústria pesqueira. Aliás, é em função de suas origens que a temática náutica é utilizada em sua comunicação

interna com colaboradores e cooperados.

Após sua fundação, com a implementação do planejamento estratégico seu crescimento apresentou percentuais médios de 30% ao ano, e, devido a isso, várias unidades foram inauguradas, o que ocasionou uma grande contratação de colaboradores. Porém, um dos desafios que se mostrou latente a esse crescimento diz respeito à gestão de pessoas e, principalmente, à formação de lideranças que consigam conciliar a necessidade de expansão da cooperativa com suas práticas culturais.

Um Mar de Oportunidades

Embora o crescimento tenha sido adequado, Larissa, Manoel e Maria estavam convictos de que existiam oportunidades.

- Precisamos aproveitar o momento. Se não, outros o farão!

Manoel sempre arrojado e empreendedor questionava em alguns momentos o tempo de abertura de novas unidades.

- Nossas análises de viabilidade mostram um potencial bom, temos mais de 830 mil pessoas onde atuamos e mais de 100 mil empresas que possuem porte aderente ao nosso atendimento. Esperamos o quê?

- Não temos nem 10% de participação do mercado local. Enquanto outras cooperativas já superaram essa marca.

Presente no Brasil desde 1902, segundo a organização das cooperativas do Brasil (OCB, 2022), o cooperativismo de crédito ainda representa números acanhados no sistema financeiro nacional com aproximadamente um pouco mais de 15 milhões de associados. No entanto, em Santa Catarina, essa realidade é divergente, chegando a uma representatividade de 30% da população.

- Também existe uma quantidade grande de concorrentes que não enxergamos, é o caso dos bancos digitais e das fintechs. Não somos ágeis e fico preocupado com isso!

- Vamos contratar gerentes e colocá-los para trabalhar, precisamos de pessoas focadas em resultado!

A colocação de Manoel aqueceu a discussão.

- Não temos problema com recursos, falou Maria, nosso fundo de expansão permite investimentos em crescimento, além disso, nossos indicadores de solidez permitem que a cooperativa seja arrojada na projeção de sua expansão.

- Mas, reitero minhas colocações anteriores, Manoel, no passado, contratamos pessoas assim, sem critérios, tivemos excelentes resultados de curto prazo, mas pagamos uma conta alta, com percentuais de rotatividade expressivos e com críticas veladas de nossos cooperados em relação ao nosso atendimento.

- Ainda, para contribuir, algumas unidades novas inauguradas há pouco tempo estão com fracos resultados, e sabemos os motivos. Liderança desconectada com o nosso propósito. Você lembra dos comentários que aparecem na pesquisa de clima organizacional?

O Clima dos Marujos

Como prática, a cooperativa aplica uma pesquisa de clima interno anualmente, o objetivo é diagnosticar a satisfação do colaborador em relação ao ambiente de trabalho. A metodologia utilizada para pesquisa de clima organizacional avalia essas dimensões junto a seu quadro de colaboradores: orgulho, camaradagem, imparcialidade, respeito e credibilidade.

A dimensão do orgulho mensura o relacionamento entre o colaborador e a empresa em que ele atua, o

sentimento de ter orgulho no que faz, seus valores alinhados aos valores da organização. Credibilidade, respeito e imparcialidade são dimensões que mensuram o relacionamento entre colaboradores e lideranças. Por fim, camaradagem diz respeito ao relacionamento entre colaboradores, se existe a percepção de todos estarem “no mesmo barco”.

O orgulho é uma das dimensões que é valorizada pelos colaboradores. Desde sua fundação, uma prática adotada é de disseminar princípios e valores que norteiam a filosofia cooperativista, então é comum nas avaliações encontrar respostas elogiosas de colaboradores.

“Sinto-me bem em trabalhar aqui, acredito muito que meus esforços façam sentido para as pessoas. Nosso trabalho tem um propósito, ajudamos outras pessoas e as comunidades onde estamos presentes”.

“Meus valores são os valores da cooperativa. Sinto orgulho disso”.

Práticas, como o envolvimento do colaborador nas decisões da cooperativa, na definição de ações orçamentárias e dos investimentos em desenvolvimento que ocorrem por meio de programas internos, também são valorizadas e bem avaliadas pelos colaboradores:

“Sei que não sou apenas um número, me sinto envolvido nas ações e objetivos da cooperativa. [Eu] me sinto útil”.

“Graças à cooperativa consegui terminar meu curso superior, serei eternamente grato. Posso agora pensar em uma pós-graduação”.

“Percebo várias pessoas promovidas, a quantidade de recrutamentos internos é grande”.

Todavia, sinais de descontentamento por parte dos entrevistados também existem, e, em sua maioria, recaem sobre a liderança. Costumeiramente, são citados a comunicação deficiente da liderança, a falta de alinhamento diário com a estratégia da organização, a ausência de *feedback* e de desenvolvimento pelo gestor, o desalinhamento de processos e tarefas em relação a outras unidades e o favoritismo de algumas lideranças em relação a colaboradores específicos.

“Meu gestor não deixa claro o que devemos fazer, sai distribuindo tarefas sem direcionamento algum”.

*“Não recebo *feedback* claro sobre meu desempenho. Minha avaliação é incompleta. Não tenho plano de desenvolvimento. Pessoas de outras unidades são promovidas e nós não”.*

“Falta comunicação. Não sabemos das novidades. Processos são alterados e não ficamos sabendo”.

“Nosso gestor trata todos de forma igual, mesmo os que já possuem bom nível de conhecimento são orientados como os entrantes, não temos autonomia”.

“Muitas pessoas de nossa unidade são recém-contratadas, nossa liderança precisa acompanhar e entender que cada um deve ser tratado de forma diferente”.

Entrevistas de desligamento são realizadas pela área de gestão de pessoas e mensalmente reportadas para a diretoria executiva. As motivações das saídas mais comuns são a falta de *feedback*, de comunicação e de desenvolvimento profissional do colaborador. Ao obter informações sobre clima organizacional, constatou-se que essas unidades de atendimento possuem indicadores de rotatividade maiores e como consequência equipes mais jovens, o que reflete em um nível de insatisfação por parte dos cooperados.

Que Vento Pegar

Percebendo o silêncio de Larissa durante quase toda a discussão, Manoel sintetizou sua opinião durante

aquela manhã:

- Chegamos até aqui, tivemos percalços durante essa jornada, mas somos resilientes, perseverantes e convictos de que podemos muito mais. Só não podemos ficar passivos em nossa jornada. Se não aproveitarmos esse momento, outros farão como já estão. Além disso, sempre tivemos a capacidade de inovar, adaptar e continuar a fazer as coisas acontecerem.

- Temos boas equipes, ótimos profissionais, [eles] só precisam de alguém que cobre resultados rápidos!

Maria argumentou:

- Algum tempo atrás sim, quando tínhamos poucas unidades, poucos colaboradores e cooperados, conseguíamos reunir tudo isso “embaixo de nossos braços” todas as decisões eram nossas. Mas mudou, a complexidade é maior, são mais pessoas envolvidas e hoje em dia as pessoas não querem ficar esperando, agilidade é um valor organizacional reconhecido e não podemos centralizar as decisões.

- A complexidade deve aumentar. O mercado muda, a empresa cresce e [de] mais “braços” vamos precisar. Também precisamos pensar em sucessão. Temos a ambição de crescer, abrir novas unidades em nossa área de atuação e futuramente ampliar essa área incorporando novos municípios.

Larissa assentiu dando sinais de concordar com as argumentações de seus colegas, comentando:

- Estava atenta às opiniões e reflexiva sobre nossas discussões. Em nossa história, temos vários momentos, passamos por ciclos que envolveram convencer empresários a se associarem em torno de uma ideia de fundar uma cooperativa, depois, tirar essa ideia do papel e convencer mais pessoas a aderirem a uma instituição financeira local. Aí, sempre com determinação e às vezes até impulsividade conseguimos crescer. Não sei se fizemos isso com maestria, talvez algumas coisas poderiam ter sido feitas de forma diferente.

Maria complementou a opinião:

- Em um barco onde estão cinco ou 10 pessoas, é muito fácil você corrigir as ações, sincronizar os remos e corrigir imediatamente posturas e comportamentos que são destoantes à filosofia e à estratégia da organização.

- Mas, quando se trata de um veleiro que realiza uma jornada maior, navega em mar aberto sujeito a tempestades e possui uma tripulação maior, é necessário que existam pessoas aptas a auxiliar nesse processo de alinhamento e condução.

- Bem, vamos almoçar? Que tal peixe?

Absortos nos questionamentos levantados, Larissa, Manoel e Maria estavam convictos de que era necessário possuir lideranças para projetar esse crescimento sustentável, mas se questionavam, qual o perfil ideal de líder que a cooperativa precisa para sustentar esse crescimento sem perder a essência do negócio e a integridade da cultura?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

O caso para ensino foi desenvolvido com o objetivo educacional de proporcionar aos alunos a capacidade de avaliar e de tomar decisões sobre os seguintes assuntos:

1. Envolvimento e importância de a liderança assumir papel de protagonista em um processo de expansão de uma organização por meio do engajamento dos colaboradores;
2. Identificação de competências técnicas e comportamentais que são adequadas a gestores diante dos desafios do crescimento com equipes em distintos estágios de desenvolvimento;
3. Definição de práticas de liderança situacional de equipes jovens e com necessidade de desenvolvimento.

Utilização recomendada

Pode ser utilizado em disciplinas de graduação e pós-graduação em gestão de pessoas, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de lideranças e de formação de equipes para novas unidades de atendimento, visando ao planejamento estratégico de cooperativas de crédito. Também pode ser utilizado em treinamentos organizacionais sobre o papel da liderança na gestão de equipes.

Fontes de obtenção dos dados

Para a construção deste caso para ensino, foram obtidos dados por meio de relato de um dos diretores. Dados secundários foram extraídos de informações no *site* da cooperativa: www.credifoz.coop.br e em portais como: <http://cidades.ibge.gov.br>, com informações populacionais da área de atuação da cooperativa e no *Bureau Coop*, www.confefras.coop.br/bureau/, portal com dados do sistema nacional de cooperativismo de crédito.

Dinâmica para discussão em aula

O caso tem como objetivo fazer com que os alunos se coloquem na posição de diretores da cooperativa e discutam qual o estilo de liderança e de competências de gestão é adequado para conciliar a necessidade de crescimento e aumentar sua participação no mercado, sem perder sua essência de organização cooperativa. Sugere-se a seguinte opção de dinâmica para aplicação do caso:

Preparação: para a utilização em sala de aula, com o intuito de avaliar os níveis de discussão dos alunos e aprimorar o entendimento deles em relação a seus conhecimentos sobre liderança situacional e orientada a pessoas ou tarefas, é importante que o professor disponibilize as referências para que os alunos se preparem.

Aplicação em ambiente presencial: após a leitura individual do caso em sala de aula, o docente pode sugerir a discussão das perguntas em um grande grupo, ou formar grupos menores para discussão das questões e posterior apresentação dos resultados. Quando aplicado o estudo de caso em grupos menores, existe a possibilidade de debates sobre opiniões distintas, sendo que os grupos podem ser direcionados para elencar características de uma liderança com foco apenas em negócios/tarefa e um outro grupo com olhar focal da liderança em apenas pessoas. O docente pode mediar as discussões entre os grupos.

Aplicação em ambiente on-line: para ambientes *on-line*, o caso para ensino pode ser utilizado com a criação de salas menores na ferramenta utilizada pelo docente para transmitir a aula. As ferramentas mais utilizadas atualmente permitem a divisão de grandes grupos em salas menores para discussão de assuntos específicos com tempo determinado pelo gestor. Após a discussão nos grupos menores, o

docente pode sugerir a apresentação das considerações de cada grupo para a sala maior.

Questões para discussão

Sugere-se algumas questões para subsidiar a sala de aula e promover o debate dos alunos:

1 – Considerando as discussões dos diretores, qual é o perfil adequado de liderança que atenda aos anseios da diretoria executiva em relação ao crescimento e à liderança de pessoas? Justifique a sua recomendação com partes extraídas do caso para ensino.

2 – Baseado no perfil indicado pelo grupo na primeira questão, quais competências seriam as ideais para compor esse perfil? Faça a recomendação das competências justificando a escolha delas com os debates ocorridos no caso para ensino.

3 – Devido ao crescimento, o caso para ensino retrata que as equipes da Credifoz são constituídas por distintos estágios de formação. Com relação a essa situação, como o líder deve se comportar em uma equipe em que as pessoas lideradas se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento?

Análise do caso

Considerando as discussões dos diretores no caso, qual é o perfil adequado de liderança que atenda aos anseios da diretoria executiva em relação ao crescimento e à liderança de pessoas? Justifique a sua recomendação com partes extraídas do caso para ensino.

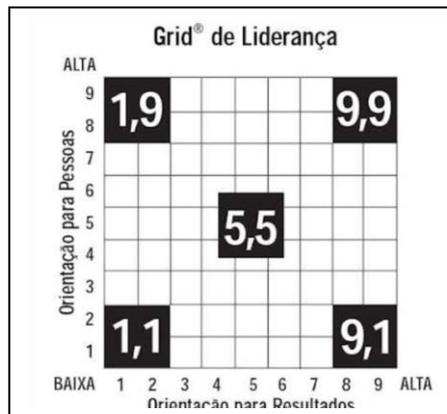
Considerando as discussões do caso para ensino, Manoel manifesta sua urgência relacionada ao aumento da participação de mercado, ao passo que Larissa e Maria possuem, além dessa preocupação, a convicção de que a liderança deve promover o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores. Assim, recomendamos um olhar por meio do grid gerencial de Blake e Mouton (1976). Em sua obra, eles mencionam que as organizações possuem três atributos que são condições para a produção eficiente em uma organização.

O primeiro atributo relatado descreve os objetivos de uma organização. Na concepção dos autores, uma organização sem objetivos está fadada desde seu início ao fracasso, sendo eles manifestados por meio de seu planejamento estratégico. Como segundo atributo organizacional, Blake e Mouton (1976) apontam as pessoas, pois é falho o conceito de organização se esse elemento não for levado em consideração. A condição para obtenção do que se chama de organização é a existência de mais de uma pessoa procurando obter resultados que estejam atrelados aos objetivos da empresa.

Finalmente, como terceiro elemento, entra o papel da hierarquia. Algumas pessoas têm cargo de comando, outras são subordinadas a elas, algumas delas possuem maiores responsabilidades que outras para o tratamento de problemas.

Diante desses conceitos, Blake e Mouton (1976) propõem uma teoria de liderança para as organizações retratadas em um *grid* gerencial conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Grid gerencial



Fonte: Oficina de Gerência (2021)

Para Blake e Mouton (1976), as definições dos estilos de liderança se comportam no gráfico da seguinte forma:

- Estilo 1/1** – Característica fundamental de líderes com baixo resultado e baixa orientação para pessoas. É uma característica de gestores que apenas executam o necessário para permanecer na organização.
- Estilo 1/9** – Este estilo é encontrado em lideranças que possuem uma forte orientação para pessoas, porém não consegue otimizar esses esforços de gestão na obtenção de resultados. Concentra-se muito em criar um ambiente de trabalho harmonioso.
- Estilo 5/5** – Reconhecido como um estilo intermediário. Possui razoável foco na obtenção de resultados e consegue, mesmo que ainda de forma deficitária, envolver as pessoas na obtenção desses resultados.
- Estilo 9/1** – Totalmente voltado para negócios e produção. Este estilo é reconhecido em modelos de liderança autocráticos, ditando as pessoas o que elas devem fazer e como.
- Estilo 9/9** – Integra a preocupação com as pessoas e com os resultados. Uma liderança que atua nesse quadrante consegue equilibrar o resultado envolvendo as pessoas na obtenção deles. Possui uma postura de gestão mais democrática em relação aos demais estilos.

As sociedades cooperativas, inseridas no terceiro setor, têm uma forma de natureza jurídica própria, de ordem civil e não sujeitas à falência, sendo constituídas para prestarem serviços a seus cooperados. Há uma polêmica quanto à inclusão dessa modalidade de organização no terceiro setor, muito em função da apropriação dos resultados econômico-financeiros pelo associado, fato que é diferente em relação ao tratamento dos resultados em outras organizações do terceiro setor (Raptopoulos, & Silva, 2018).

Kearns, Livingston, Scherer e McShane (2015) complementam que existem poucos estudos que focam em perspectivas de lideranças no terceiro setor. Bear e Fitzbibbon (2005), em uma dessas raras pesquisas, comentam que lideranças em organizações desse setor têm como prerrogativa equilibrar missão, paixão, eficiência e eficácia com propósito de gerar valor e entregá-lo à sociedade.

Seguindo as prerrogativas de Bear e Fitzbibbon (2002), nota-se que a liderança cada vez mais deve enfatizar a necessidade de inspirar nos outros valores corporativos, trabalhar com incertezas emocionais e engajar e promover uma cultura inclusiva. Bryman (1992) menciona que líderes transformacionais possuem uma orientação para o futuro, para o crescimento, têm forma de pensar aberta, são dinâmicos e atuam de forma planejada, são carismáticos com consideração individualizada

pelas pessoas e inspiram e estimulam o desenvolvimento de suas equipes.

Para Bass e Avolio (1990), o desempenho desse estilo de liderança ocorre quando os líderes elevam os interesses dos funcionários, gerando aceitação da missão da empresa e estimulando o funcionário a olhar além do interesse próprio para o bem da equipe. O estudo de Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), referente à liderança transformacional e à satisfação no trabalho, confirmou que esse estilo de liderança possui atributos positivos para a organização, sendo que o líder com esses traços de liderança possui uma capacidade maior de engajar, gerar confiança e oportunizar crescimento aos seus subordinados. Portanto, o incentivo ao desenvolvimento de líderes com esse perfil, ou até a seleção de líderes com esses vieses, impacta significativamente em um maior desempenho da organização e, como consequência, em um maior crescimento (Bass, & Avolio, 1990).

Diante de um olhar contemporâneo sobre as características da liderança transformacional e considerando o *grid* gerencial, um posicionamento adequado para a liderança na Credifoz é o estilo 9/9. À medida que o líder possui um olhar para os resultados, procura fazer isso por meio das pessoas, empoderando os membros do grupo e o coletivo e desenvolvendo a sua inteligência e as pessoas envolvidas.

Pode-se relacionar essa afirmação com trechos do caso para ensino no qual ocorre o posicionamento dos diretores. Manoel na preocupação de ampliar a escala da cooperativa e a participação em sua área de atuação deseja uma liderança voltada para resultado com foco no negócio. Larissa e Maria desejam isso também, porém por meio do envolvimento dos colaboradores nesse processo.

Baseado no perfil indicado pelo grupo na primeira questão, quais competências seriam as ideais para compor esse perfil? Faça a recomendação das competências justificando a escolha delas com os debates ocorridos no caso para ensino.

Diante de um estilo (estilo 9/9) de liderança que envolva pessoas na obtenção de resultados, Charan, Drotter e Noel (2012) mencionam que o sucesso de um gestor do primeiro nível (lidera equipes iniciais) requer uma grande transição, para qual muitas pessoas não estão adequadamente preparadas. O grande desafio requer internalizar e certificar-se de que o trabalho será realizado por outros, e não por si próprio.

Charan, Drotter e Noel (2012) mencionam em sua obra que existem três realizações que são consideradas excelentes para gestores de equipes:

1. Definir e atribuir o trabalho a ser realizado: para isso, o gestor requer algumas habilidades, como: planejamento, seleção e definição do perfil adequado da pessoa à tarefa a ser realizada.
2. Permitir a execução do trabalho: essa realização exigirá do gestor a habilidade de saber delegar de forma apropriada, atribuindo a atividade, conforme seu grau de dificuldade, às pessoas em diferentes estágios de desenvolvimento, saber acompanhar orientando e dando *feedback* de melhorias e reconhecendo o colaborador pelo produto de sua entrega.
3. Desenvolver contratos sociais por meio da formação de relacionamentos com seus pares na organização, superiores e subalternos: uma habilidade inerente a isso é uma comunicação clara, transparente e objetiva.

As organizações que passam por um processo de crescimento exponencial precisam de lideranças com habilidades de lidar com esses cenários. Bergamini e Coda (1997) traçam algumas habilidades de líderes dentro desse contexto de crescimento, levando em consideração dois eixos, que também fazem uma referência ao *grid* gerencial de Blake e Mouton (1976). Acredita-se que estas competências são como focais para os gestores da Credifoz:

- a) Competências para lidar com pessoas: estabelecer foco para as pessoas e para a equipe, dar

suporte motivacional às pessoas, promover equipes diversificadas e inclusivas, estimular o trabalho em equipe, dar autonomia e responsabilizar as pessoas pelos seus atos, gerenciar o desempenho das pessoas, desenvolver os membros da equipe, exercer uma comunicação assertiva e transparente, influenciar as pessoas por meio de um claro propósito e direcionar os esforços dos colaboradores para o relacionamento com o cooperado.

- b) Competências para lidar com negócios: pensamento estratégico, materializar a estratégia da cooperativa em ações táticas junto às equipes, saber interpretar dados e criar estratégias de atuação com essas informações, possuir iniciativa para colocar em prática essas ações, possuir um comportamento empreendedor, orientação para resultados e conhecimento técnico.

Em um contexto atual, muito tem se falado sobre a necessidade de a sociedade e de as organizações se reinventarem. É comum falar sobre a inclusão e a diversidade nas empresas após os acontecimentos pandêmicos. Gelenske (2020), em um artigo publicado pela revista *HSM Management* sobre uma pesquisa efetuada com mais de 1.000 líderes globais e 1.500 funcionários sobre suas percepções sobre liderança inclusiva, apontou que os líderes devem se preocupar com as seguintes variáveis:

- **Mercado:** considerar soluções e disrupções potencializadas pelos empreendimentos;
- **Consumidores:** empoderados pela tecnologia, o que demanda produtos e serviços cada vez mais personalizados;
- **Ideias:** a comunicação digital permitiu acesso à informação e ao poder de fala;
- **Talentos:** diferentes perfis de comportamento e relação com o trabalho, e com novas expectativas com relação ao equilíbrio (trabalho e vida pessoal).

A partir dessas quatro variáveis, Gelenske (2020) aponta algumas características a serem desenvolvidas para que a liderança esteja preparada para a gestão dessa diversidade, conforme apresenta-se a seguir:

- **Comprometimento:** saber lidar com diversidade e inclusão é difícil, envolve tempo e dedicação, o que torna uma prioridade na agenda da liderança;
- **Coragem:** desafiar o *status quo*, ser agente de transformação e encorajar outras lideranças a serem proativas na priorização da inclusão;
- **Compreensão de seus vieses inconscientes:** no âmbito pessoal e organizacional, os líderes devem possuir autoconhecimento de seus vieses e coragem de atuar sobre eles reduzindo sua influência no processo;
- **Curiosidade:** abertura para diferentes pontos de vista, saber ouvir as vivências de outras pessoas e construir grupos diversos em seu trabalho;
- **Inteligência Cultural:** mediar relações transculturais, tendo consciência dos impactos da sua própria cultura em sua forma de atuação;
- **Colaboração:** empoderar os indivíduos do grupo, ao mesmo tempo que empodera o coletivo, elevando a sua inteligência e desenvolvendo as pessoas.

Equilibrar esses eixos é fundamental para um crescimento sustentável. Existe necessidade de crescimento da cooperativa, como retratado por Manoel, Diretor de Operações, para que isso ocorra, é fundamental que a liderança assuma uma posição de empreendedora à frente dos negócios, com determinação e iniciativa para colocar em prática ações estratégicas que levaram sua unidade/área a atingir seus objetivos.

Porém, Maria possui a preocupação de fazer isso por meio do envolvimento das pessoas, orientado para o cooperado, incentivando o trabalho em equipe, desenvolvendo seus membros e influenciando os colaboradores a respeitar a cultura da organização. Conciliar essa atuação em equipes novas e em

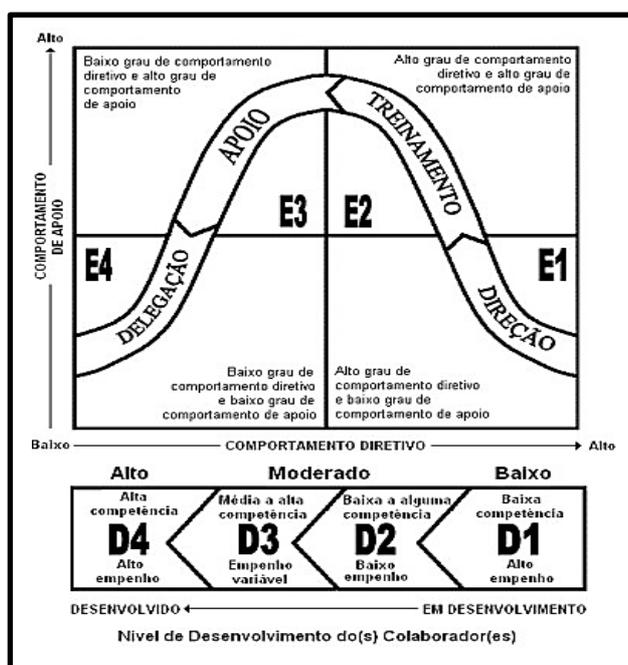
formação requer também a habilidade de liderar de forma situacional as pessoas.

Devido ao crescimento, o caso para ensino retrata que as equipes da Credifoz são constituídas por distintos estágios de formação. Com relação a essa situação, como o líder deve se comportar em uma equipe em que as pessoas lideradas se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento?

Uma sugestão é o líder se comportar em uma equipe na qual os colaboradores se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento por meio de uma liderança situacional, que é o caso da Credifoz.

Para Blanchard (2011), a liderança situacional se baseia na crença de que as pessoas podem e querem crescer e de que não existe um estilo de liderança que seja considerado melhor para incentivar esse crescimento. A aplicação do estilo de liderança deve ser feita sob medida, conforme a situação. Para ilustrar essa teoria, a Figura 2 retrata os estilos de liderança levando em consideração o nível de desenvolvimento e o empenho dos colaboradores.

Figura 2 – Estágios da liderança situacional



Fonte: Blanchard (2011, p. 171)

No modelo da liderança situacional, existem quatro estilos de liderar correspondentes a quatro níveis básicos de desenvolvimento. Dessa forma, para o estágio inicial denominado *principiante empolgado* (baixa competência x alto empenho), é importante o estilo de direção de certa forma relacionado a um estilo autocrático de gestão. Para um nível de desenvolvimento denominado *aprendiz decepcionado* (baixa ou alguma competência x baixo empenho), se faz necessário o estilo de treinamento. Para o *capaz, mas cauteloso* (média e alta competência x variável empenho), o estilo adequado é o de apoio. E, finalmente, para o *realizador confiante* (Alta competência e empenho), o estilo adequado é o de delegar (Blanchard, 2011).

Para entender os estilos de liderança situacional, Blanchard (2011) faz uma analogia do ato de aprender com o de andar de bicicleta. Quando você era criança ficava tão animado que, às vezes, não conseguia nem dormir à noite, mesmo que ainda não soubesse andar. Você era o clássico **principiante empolgado**, precisando de **direção**.

Você se lembra da primeira vez que caiu de bicicleta? Quando se levantou da calçada, talvez tenha pensado por que algum dia quis aprender e se algum dia saberia andar com perfeição. Nesse momento, você chegou ao estágio de **aprendiz decepcionado** e precisa de **treinamento**.

Depois que conseguiu andar, com seu pai ou mãe a incentivá-lo, essa confiança provavelmente ficou um pouco abalada na primeira vez em que decidiu dar uma volta por conta própria, sem seu apoiador por perto. Nesse momento, você havia chegado ao estágio do **ciclista capaz**, mas cauteloso, precisando do **apoio**.

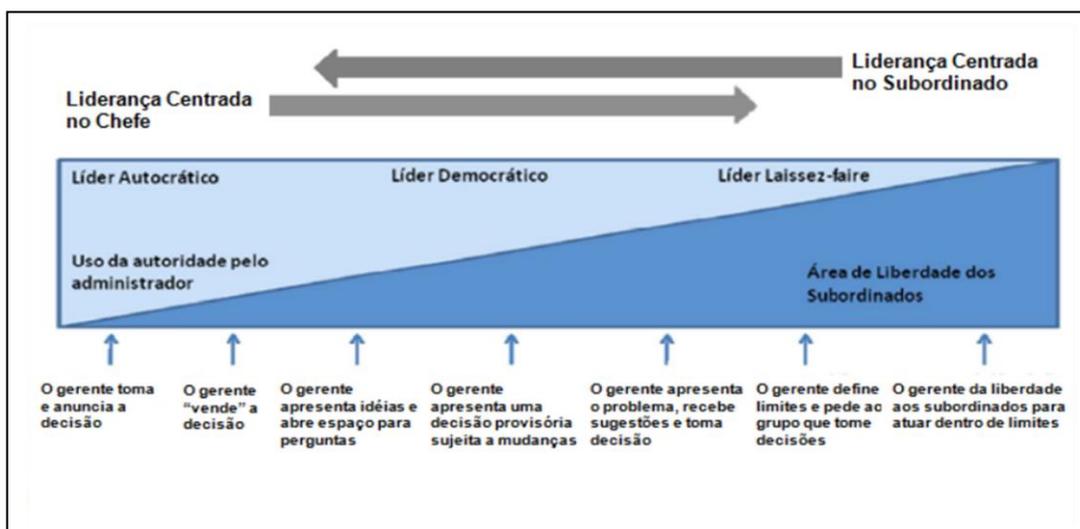
Finalmente, chegou ao estágio em que sua bicicleta parecia uma extensão de seu corpo, conseguia andar sem sequer pensar a respeito. Tornar-se um verdadeiro **realizador autoconfiante**, e seus pais puderam **delegar** a você a tarefa de se divertir, andando em sua bicicleta.

Ao refletir sobre a liderança situacional, Spricigo (1999) destaca que está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados até o ponto que sejam capazes e estejam dispostos a buscarem amadurecimento por meio de sua própria iniciativa.

Existem diferentes estágios de desenvolvimento de pessoas conforme retratado no caso para ensino, nessas situações, a liderança deverá se portar de forma distinta, em alguns momentos adotar uma postura democrática relacionada a equipes e pessoas com alta competência e alto empenho, mas haverá situações que o autoritarismo deverá ser empregado, que é o caso de pessoas e equipes que necessitam de direção. Para Tannenbaum e Schmidt (1973), o problema de como os gerentes podem ser “democráticos” em suas relações com os seus subordinados e ao mesmo tempo manter a autoridade e o controle necessário nas organizações pelas quais são responsáveis tem ganhado cada vez mais destaque no contexto organizacional mundial.

Para determinar uma gama de comportamento que os gerentes podem utilizar em seu relacionamento com seus subordinados, Tannenbaum e Schmidt (1973) propõem a utilização de uma matriz denominada *continuum* de padrões de liderança, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – *Continuum* dos padrões de liderança



Fonte: Sobral e Peci (2008, p. 218)

Existem várias maneiras pela qual os líderes podem se relacionar com o grupo ou com os indivíduos que compõem seus grupos de trabalho. No extremo esquerdo do *continuum*, a ênfase está no gerente, no que ele está interessado, como ele vê as coisas e como ele acredita que as decisões devam ser tomadas em prol da organização. Na medida em que se avança em direção à parte direita do *continuum*, o foco

deixa de ser, gradativamente, o gerente e passa a ser o grupo de indivíduos ou o colaborador. Nesse caso, ocorre uma migração de um líder autocrático para uma liderança democrática.

Destacam-se, ainda, questões fundamentais levantadas por Tannenbaum e Schmidt (1973) que dizem respeito a forças, conforme descritas a seguir, e que incidem sobre em quais momentos o líder possui inclinação a um modelo autocrático e como ele pode envolver os subordinados em uma gestão mais democrática:

1. **Forças no gerente** – Seu comportamento é inerente a sua personalidade e isso influencia sua forma de atuação. Entre as importantes forças internas que afetam o gerente, vale destacar: seu sistema de valores, sua confiança nos colaboradores, suas inclinações pessoais de liderança e seus sentimentos de segurança frente a situações de incerteza.
2. **Forças no subordinado** – O comportamento de seus subordinados também afeta a sua predisposição em adotar uma personalidade autocrática ou democrática. De uma maneira geral, os gerentes permitem uma maior autonomia se existirem, entre outras, as seguintes condições: se os subordinados possuem necessidade relativa de independência, se os colaboradores possuem prontidão em assumir a responsabilidade pela tomada de decisão, se eles estão interessados e sentem que é importante fazer parte da decisão, se estão alinhados em valores e propósitos com os objetivos da organização e se possuem conhecimento e experiência.
3. **Forças da situação** – O ambiente no qual a gestão está inserida também acaba por influenciar seu processo de liderança. Certas características relatadas a seguir também afetarão o processo de liderança, como: tipo de organização e sua cultura organizacional, eficácia do grupo, sua experiência e engajamento, natureza do problema a ser compartilhado em uma tomada de decisão, bem como prazos que impactam a pressão pela tomada de decisão.

No contexto da indústria, Silva, Ghedine, Silva e Dutra (2022) constataram que líderes fazem uso de diferentes estilos de liderança em diversas situações. As evidências demonstraram que os gestores podem utilizar mais de um estilo ou papel de liderança na condução de suas equipes, e são as situações específicas que determinam qual papel ou estilo é utilizado, bem como a combinação entre eles.

No caso para ensino, a Credifoz é retratada como uma cooperativa em expansão, e isso ocasiona a entrada de colaboradores que ainda não estão aptos a exercer suas atividades. Portanto, a liderança deve ser capaz de transitar entre os modelos situacionais relatados, identificando as competências e as habilidades dos colaboradores e exercendo um papel mais diretivo com colaboradores novos e mais democrático e apoiador com colaboradores em evolução de desenvolvimento.

Referências

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Organizational Change and Development*, 4(3), 231-272.
- Bear, A. B., & Fitzgibbon, M. A. (2005). Leadership in a not-for-profit world: a mixed toolbox. In Sims, R. R., & Quatro, S. A. *Leadership: Succeeding in the private, public, and not-for-profit sectors*. New York: M. E. Sharp.
- Bergamini, C., & Coda, R. (1997) *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Blake, R. R., & Mouton, J. (1976). *O Grid Gerencial*. (2a ed.). São Paulo: Pioneira, 1976.

- Blanchard, K. (2011). *Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho*. Porto Alegre: Bookman.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. California: Sage.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2012). *Pipeline de Liderança. O desenvolvimento de líderes com diferencial competitivo*. (2a ed.). São Paulo: Elsevier.
- Credifoz Cooperativa AILLOS. (2019). *Sobre a Cooperativa*. Recuperado de <https://www.credifoz.coop.br/sua-cooperativa/a-cooperativa>.
- Galenske, T. (2020, 26 de setembro). *Sua liderança é inclusiva?* HSM management. Recuperado de <https://www.revistahsm.com.br/post/sua-lideranca-e-inclusiva>.
- Kearns, K. P., Livingston, J., Scherer, S., & McShane, L. (2015). Leadership skills as construed by nonprofit chief executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 712-727.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. (2022). *Anuário do cooperativismo de crédito no Brasil*. Recuperado de <https://anuario.coop.br/>.
- OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. (2022). *Números do cooperativismo Catarinense*. Recuperado de <http://www.ocesc.org.br/itens/numeros>.
- Oficina de Gerência. (2021). *O que é o Grid? Um usuário importante define a sua experiência em seminário*. Recuperado de <http://www.oficinadegerencia.com/2009/05/o-que-e-o-grid-um-usuario-importante.html>.
- Portal do Cooperativismo Financeiro. (2016). *História do cooperativismo: os 7 princípios do Cooperativismo*. Recuperado de <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>.
- Raptopoulos, M. M. S. C., & Silva, J. F. (2018). Estilos e Atributos da Liderança no Terceiro Setor. *Revista Pretexto*, 19(3), 119-135.
- Silva, L. H., Ghedine, T., Silva, F. M., & Dutra, J. S. (2022). Estilos e papéis de liderança no contexto da indústria de moda. *Revista Pretexto*, 23(3), 46-62.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Spricigo, M. J. (1999). *Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional*. (Dissertação de Mestrado) Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.
- Tannenbaun, R. J., & Schmidt, W. H. (1973). *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>.

Anexo A – Planejamento Estratégico da Empresa Credifoz

Planejamento estratégico da Credifoz

Missão	Promover o desenvolvimento das comunidades por meio de soluções e experiências que se conectem às necessidades das pessoas.
Visão	Expandir o cooperativismo inspirando e incluindo milhões de pessoas.
Valores	Aqui a gente: 1 – Cooperar para transformar; 2 – Cuidar das Pessoas; 3 – Aprender para Inovar; 4 – Agir com transparência e gera confiança; 5 – Se relacionar de forma genuína; 6 – Se responsabilizar e garantir a sustentabilidade.
Proposta de Valor	Fazemos o bem para as pessoas através do cooperativismo, com um relacionamento próximo e de forma simples e consultiva, oferecendo soluções financeiras sustentáveis que ajudam no desenvolvimento das comunidades e que geram prosperidade.

Fonte: Credifoz Cooperativa AILLOS (2019).