

GIULIANA CARMONA FERNANDES

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: DIMENSÕES MAIS  
REQUERIDAS ATUALMENTE**

Monografia apresentada como  
requisito para conclusão do curso  
de Psicologia do UniCEUB –  
Centro Universitário de Brasília.

Professora orientadora: Leida Maria  
de Oliveira Mota

**Brasília/DF, Junho de 2003**

## ÍNDICE

RESUMO.....	3
INTRODUÇÃO.....	4
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
1. GERENTES E GERÊNCIA.....	7
2. VISÕES HISTÓRICAS SOBRE A GERÊNCIA.....	8
2.1. Abordagens Clássicas.....	9
2.2. Abordagens de Recursos Humanos.....	10
2.3. Abordagem Quantitativa ou Ciência Gerencial.....	11
2.4. Abordagens Modernas.....	11
3. COMPETÊNCIAS.....	12
3.1. COMPETÊNCIAS PESSOAIS.....	15
3.1.1. Aprender a Aprender.....	16
3.1.2. Comunicação e Colaboração.....	16
3.1.3. Raciocínio Criativo e Resolução de Problemas.....	16
3.1.4. Conhecimento Tecnológico.....	17
3.1.5. Conhecimento de Negócios Globais.....	18
3.1.6. Desenvolvimento da Liderança.....	18
3.1.7. Autogerenciamento da Carreira.....	19
3.2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	19
3.2.1. Eficácia X Eficiência X Efetividade.....	21
3.2.2. Árvore das Competências Gerenciais.....	22
3.2.3. Quatro Competências Básicas da Gerência.....	24
3.2.4. As Quatro Chaves da Função Gerencial.....	26
3.2.5. Outras Competências Gerenciais.....	29
4. ANÁLISE DE UM RELATO DE PESQUISA.....	37
MÉTODO.....	40
DISCUSSÃO.....	44
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	51

## RESUMO

Esta monografia teve o objetivo de identificar as competências, atualmente, essenciais, para a atuação efetiva dos gerentes. Para tanto, fez-se um levantamento bibliográfico em torno dos principais tópicos sobre Competências Gerenciais. O conteúdo foi desenvolvido a partir de referenciais teóricos distintos; de reflexões e considerações do autor; com tópicos e subtópicos relativos ao tema. Foram apresentados os conceitos básicos e correlatos que compõem o tema; a visão histórica sobre a Gerência; análise das Competências Pessoais e Gerenciais e o resultado de uma pesquisa relacionado ao tema em questão. Em seguida, propôs-se uma metodologia para identificação das competências gerenciais requeridas atualmente; através da realização de um *survey*, por meio da aplicação de questionários e de entrevistas semi-estruturadas, junto aos gerentes e subordinados de uma Organização privada. Os dados obtidos na pesquisa bibliográfica foram discutidos, assim como as limitações e potencialidades do método proposto. Por fim, foram apresentadas as principais conclusões do estudo, além de algumas recomendações para a Organização em estudo.



GIULIANA CARMONA FERNANDES

## **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: DIMENSÕES MAIS REQUERIDAS ATUALMENTE**

Monografia apresentada como  
requisito para conclusão do curso  
de Psicologia do UniCEUB –  
Centro Universitário de Brasília.

Professora orientadora: Leida Maria  
de Oliveira Mota

**Brasília/DF, Junho de 2003**

## ÍNDICE

RESUMO.....	3
INTRODUÇÃO.....	4
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
1. GERENTES E GERÊNCIA.....	7
2. VISÕES HISTÓRICAS SOBRE A GERÊNCIA.....	8
2.1. Abordagens Clássicas.....	9
2.2. Abordagens de Recursos Humanos.....	10
2.3. Abordagem Quantitativa ou Ciência Gerencial.....	11
2.4. Abordagens Modernas.....	11
3. COMPETÊNCIAS.....	12
3.1. COMPETÊNCIAS PESSOAIS.....	15
3.1.1. Aprender a Aprender.....	16
3.1.2. Comunicação e Colaboração.....	16
3.1.3. Raciocínio Criativo e Resolução de Problemas.....	16
3.1.4. Conhecimento Tecnológico.....	17
3.1.5. Conhecimento de Negócios Globais.....	18
3.1.6. Desenvolvimento da Liderança.....	18
3.1.7. Autogerenciamento da Carreira.....	19
3.2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	19
3.2.1. Eficácia X Eficiência X Efetividade.....	21
3.2.2. Árvore das Competências Gerenciais.....	22
3.2.3. Quatro Competências Básicas da Gerência.....	24
3.2.4. As Quatro Chaves da Função Gerencial.....	26
3.2.5. Outras Competências Gerenciais.....	29
4. ANÁLISE DE UM RELATO DE PESQUISA.....	37
MÉTODO.....	40
DISCUSSÃO.....	44
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	51

## RESUMO

Esta monografia teve o objetivo de identificar as competências, atualmente, essenciais, para a atuação efetiva dos gerentes. Para tanto, fez-se um levantamento bibliográfico em torno dos principais tópicos sobre Competências Gerenciais. O conteúdo foi desenvolvido a partir de referenciais teóricos distintos; de reflexões e considerações do autor; com tópicos e subtópicos relativos ao tema. Foram apresentados os conceitos básicos e correlatos que compõem o tema; a visão histórica sobre a Gerência; análise das Competências Pessoais e Gerenciais e o resultado de uma pesquisa relacionado ao tema em questão. Em seguida, propôs-se uma metodologia para identificação das competências gerenciais requeridas atualmente; através da realização de um *survey*, por meio da aplicação de questionários e de entrevistas semi-estruturadas, junto aos gerentes e subordinados de uma Organização privada. Os dados obtidos na pesquisa bibliográfica foram discutidos, assim como as limitações e potencialidades do método proposto. Por fim, foram apresentadas as principais conclusões do estudo, além de algumas recomendações para a Organização em estudo.

## INTRODUÇÃO

Do início do século passado aos dias de hoje, pode-se elencar três diferentes períodos que influenciaram a administração e o comportamento das Organizações. O primeiro período, chamado de **Era da Industrialização Clássica**, ocorreu entre 1900 e 1950 e, segundo Chiavenato (1999), a Estrutura Organizacional era burocrática, funcional, centralizadora, rígida e inflexível; a tradição era valorizada e as pessoas, produtos inertes e estáticos, eram controladas rigidamente. A **Era da Industrialização Neoclássica** (2º período) ocorreu entre 1950 e 1990 e, com a intensificação e aceleração das mudanças ambientais, o conservadorismo e a manutenção cederam lugar à inovação, mudança de hábitos e maneiras de pensar e agir. Houve uma melhoria na Estrutura Organizacional, mas não o suficiente, pois a estrutura funcional e burocrática ainda era rígida. Era enfatizada a departamentalização por produtos, serviços ou unidades estratégicas de negócio e as pessoas eram vistas como recursos organizacionais que deveriam ser administrados.

A **Era da Informação** (3º período), época em que se vive atualmente, teve início após 1990 e tem como característica principal a velocidade e a imprevisibilidade em que as mudanças ocorrem. A informação passou a cruzar o globo em tempo real e a competitividade tornou-se ainda mais intensa. A Estrutura Organizacional, agora fluida, ágil, flexível, totalmente descentralizada e com ênfase nas redes de equipes multifuncionais, é fundamentada na importância com a qual o capital humano passou a ser encarado. De “recursos humanos”, “mão-de-obra”, o corpo de funcionários passa a figurar como aquilo que sempre representou: o principal ativo de uma Organização. Lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser solução para as Organizações. Um dos maiores desafios das Organizações é proporcionar às pessoas, agora parceiros e colaboradores, um ambiente de trabalho desafiador e agradável, capaz de estimular o indivíduo para que este contribua com sua criatividade, talento e motivação para o alcance dos objetivos organizacionais. A Organização precisará investir pesadamente em seu pessoal, tanto em educação e desenvolvimento profissional como em criatividade e participação efetiva no trabalho, pois, tanto a

educação quanto a participação das pessoas constituirão a chave do sucesso da Organização.

Ao longo desses três períodos, a área de Recursos Humanos (RH) passou por três etapas distintas: Era da Industrialização Clássica - **Relações Industriais**; Era da Industrialização Neoclássica - **Recursos Humanos** e Era da Informação - **Gestão de Pessoas**. Na Era da Informação, a Administração de Recursos Humanos (ARH) se transformou em Gestão de Pessoas, tornando-se mais aberta, compartilhada e descentralizada.

Para enfrentar a competição e a concorrência, as Organizações precisam melhorar a administração das pessoas, para que a administração da Organização como um todo possa avançar na sua modernização. Segundo Chiavenato (2002), o fato de uma pessoa realizar tarefas e alcançar objetivos por intermédio de outras pessoas constitui o núcleo do **gerenciamento de pessoas**, sendo, desse modo, **vital para a realização das tarefas e para o alcance dos objetivos organizacionais**. E, para gerir pessoas, torna-se imprescindível a participação dos psicólogos organizacionais, profissionais preparados para lidar com os aspectos cognitivos e emotivos do ser humano. Estes devem facilitar o desenvolvimento pleno das potencialidades das pessoas que fazem parte de uma Organização e desenvolver na gerência a responsabilidade e a competência pela Gestão de Pessoas. No entanto, os psicólogos organizacionais não são os únicos responsáveis pelas mudanças rumo à modernização. A área de RH tradicional era centralizadora e monopolizadora: selecionava, treinava, avaliava e remunerava as pessoas de acordo com suas políticas e processos internos. Agora, quem cuida disso são os gerentes: atuais gestores de pessoas. Sendo assim, a **responsabilidade pela Administração de Recursos Humanos recai sobre cada gerente da Organização**, pois o executivo de RH, sozinho, não pode efetivar mudanças na Organização, se os demais gerentes não o ajudarem. Cabe, então, à área de RH, além de outras funções, ajudar os gerentes a administrarem seus subordinados, pois o papel dos gerentes está mudando rapidamente.

Chiavenato (2002) salienta que “é necessário substituir a mentalidade autocrática e impositiva dos gerentes por uma mentalidade mais aberta, que proporcione um estilo

de administração democrático e participativo, transformando o capital intelectual em agente de competitividade empresarial” (p.3). O tradicional papel de pensar e comandar pessoas foi bom para uma época que já passou: a Era Industrial. Em substituição ao antigo paradigma autoritário e centralizador, ganha força a vertente que prega o **empowerment** das pessoas e equipes, o que significa alta confiança nas pessoas para que elas alcancem níveis elevados de criatividade, inovação, qualidade, flexibilidade e velocidade.

Cabe enfatizar, ainda, que diante de um cenário moderno e competitivo, as Organizações precisam se equipar com profissionais competentes, para que sua administração possa se modernizar. Os gerentes deverão enfrentar, com sucesso, os desafios e oportunidades deste cenário, pois, de seu desempenho dependerá o crescimento ou o fracasso das organizações. Desse modo, as competências gerenciais devem ser identificadas e, radicalmente enriquecidas, para fazer frente às novas demandas.

Tendo em vista o exposto, pode-se perguntar: quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que os gerentes devem ter, para que possam gerenciar suas equipes eficazmente? Ou ainda: **quais as principais competências requeridas, atualmente, dos profissionais que exercem cargos de gerência?** A partir destas questões, será realizado um levantamento bibliográfico, em torno dos principais tópicos sobre Competências Gerenciais; com o objetivo de identificar as competências, atualmente, essenciais, para a atuação efetiva dos gerentes.

Em seguida, será delineado um planejamento de pesquisa, visando à resolução da problemática apresentada. No capítulo a seguir, serão discutidas as limitações e potencialidades do método proposto, assim como os dados coletados na pesquisa bibliográfica. Por fim, serão apresentadas algumas conclusões preliminares a respeito do tema deste estudo, no intuito de que outros profissionais possam interessar-se em dar continuidade ao mesmo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de realizar um levantamento bibliográfico em torno dos principais tópicos sobre Competências Gerenciais, o conteúdo deste capítulo foi desenvolvido a partir de referenciais teóricos distintos; de reflexões e considerações do autor; abarcando tópicos e subtópicos relativos ao tema. Desta forma, serão apresentados os conceitos básicos e correlatos que compõem o tema; a visão histórica sobre a Gerência; análise das Competências Pessoais e Gerenciais e os resultados de uma pesquisa relacionada ao tema em questão.

### 1. GERENTES E GERÊNCIA

Schermerhorn Jr. (1996) em seu livro Administração, define o Gerente como:

*alguém responsável pelo desempenho do trabalho de uma ou mais pessoas numa organização. Atuando em posições com uma variedade de títulos (como supervisor, líder de equipe, chefe de divisão, administrador, vice-presidente e outros), Gerentes são pessoas a quem outras pessoas se reportam. A tarefa de todo gerente se vincula a uma responsabilidade principal: ajudar uma organização a alcançar alto desempenho, otimizando a utilização de todos os seus recursos, tanto humanos quanto materiais. Isso é conseguido pelo processo de Gerência (p.4).*

Segundo Boog (1991, p.15), “o termo Gerente não significa apenas o título de cargo ou posição hierárquica; antes, representa o conjunto de responsáveis por resultados com pessoas e com inovação”.

Para Motta (2001, p.26), “a Gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter”.

Segundo Drucker (1998), raramente na história humana uma instituição emergiu tão depressa quanto a Gerência, ou teve um impacto tão grande, com tanta rapidez. Em menos de 150 anos, a Gerência transformou o tecido social e econômico dos países desenvolvidos do mundo. Ela criou uma economia global e estabeleceu novas

regras para os países que iriam participar como iguais daquela economia. E também foi transformada. A Gerência e a grande empresa, em conjunto com nossa nova capacidade de comunicação, criaram uma economia realmente global. No processo, elas mudaram aquilo que os países precisava fazer para participar efetivamente dessa economia e conseguir sucesso econômico. No passado, os principais papéis na economia mundial eram sempre baseados na liderança em inovação tecnológica. Mas a grande potência econômica que surgiu no último século – o Japão – não foi pioneiro tecnológico em área alguma. Sua ascendência baseia-se na liderança em Gerência. Os japoneses entenderam as lições das realizações gerenciais americanas, durante a II Guerra Mundial, com mais clareza – especialmente com respeito ao gerenciamento de pessoas como um recurso e não como custo. Em consequência disso, eles adaptaram a nova “tecnologia social” do Ocidente – gerência – para fazer com que ela se encaixasse em seus valores e tradições. Eles adotaram (e adaptaram) a Teoria das Organizações e se tornaram os mais perfeitos praticantes da descentralização no mundo.

O sucesso das Organizações depende, direta ou indiretamente do sucesso dos gerentes, em suas atividades internas ou externas. O trabalho gerencial é fundamental na definição e alcance dos objetivos organizacionais, na formulação e implementação de estratégias e na realização da visão de futuro da empresa. A condução motivadora das pessoas, a plena utilização da tecnologia disponível, o atendimento sofisticado ao cliente, o mapeamento ambiental, a busca incessante de *benchmarks*, a varredura da concorrência, o impulso pela qualidade e produtividade são aspectos que dependem basicamente da atuação gerencial. Os gerentes são os responsáveis pela adequação de toda a base organizacional aos requisitos do negócio da empresa.

Para entender o que é hoje a Gerência, torna-se útil conhecer, brevemente, suas raízes. Sendo assim, importantes perspectivas históricas sobre a Gerência serão descritas a seguir.

## **2. VISÕES HISTÓRICAS SOBRE A GERÊNCIA**

Schermerhorn Jr. (1996) relata que, conforme os estudos de Wren (1993), o fenômeno da Gerência é pesquisado desde o passado remoto, por volta do ano 5000

a.C., quando os antigos sumérios usavam registros escritos para assessorar atividades governamentais e comerciais.

Uma transição notável aconteceu durante a Revolução Industrial, que ocorreu em meados dos anos 1700. Era um tempo de acentuadas mudanças tecnológicas, marcado pelo aparecimento de idéias sobre produção em massa, através de tarefas especializadas e da divisão do trabalho, destacando-se, inicialmente, as idéias de Adam Smith (1776) e Charles Bablage (1832) e, posteriormente, as contribuições da Administração Científica de Taylor e a Teoria Administrativa de Fayol, já no início do século XX (Robbins, 1999). Tais estudiosos analisavam as ocorrências deste período e tentavam identificar suas implicações gerenciais. O legado desses estudiosos cresceu para incorporar as principais escolas de pensamento, juntamente com uma quantidade de tendências recentes no pensamento gerencial: as abordagens clássicas, de recursos humanos, as abordagens quantitativas ou de ciência gerencial e as abordagens modernas.

## **2.1. Abordagens Clássicas**

As abordagens clássicas têm o foco no desenvolvimento de princípios universais, para uso em várias situações de gerência. Suas visões clássicas da gerência compartilham uma suposição de que as pessoas são racionais e, na sua relação com o trabalho, focalizam os ganhos econômicos.

Taylor (1911), *apud* Schermerhorn Jr. (1996), ofereceu quatro princípios à “Administração Científica” para supervisionar trabalhadores:

- Desenvolva uma ciência para cada função, inclusive regras de movimentos, padronização de instrumentos de trabalho e condições de trabalho apropriadas,
- Selecione cuidadosamente esses trabalhadores com as habilidades certas para a função,
- Treine cuidadosamente esses trabalhadores para fazer a tarefa e dê a eles os incentivos adequados para cooperar com a ciência da função,
- Apóie esses trabalhadores, planejando o seu trabalho e facilitando o caminho, enquanto eles cuidam de suas funções.

Fayol (1916), também citado por Schermerhorn Jr. (1996), identificou responsabilidades gerenciais similares às funções de planejamento, organização, liderança e controle e declarou 14 princípios da administração, que poderiam ser ensinados em escolas universitárias. Alguns deles são:

- Autoridade. Os gerentes devem ser capazes de dar ordens. A autoridade lhes dá esse direito. Junto com a autoridade, entretanto, vem a responsabilidade. Sempre que a autoridade é exercida, a responsabilidade aparece.
- Unidade de Comando. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior.
- Unidade de Direção. Cada grupo de atividades organizacionais, que tenha o mesmo objetivo, deve ser dirigido por um gerente, usando um plano.
- Centralização. Refere-se ao grau em que os subordinados estão envolvidos na tomada de decisão. O problema é encontrar o grau ótimo de centralização para cada situação.
- Justiça. Os gerentes devem ser gentis e justos com seus subordinados.

Taylor (1911), *apud* Robbins (1999), foi capaz de definir a melhor maneira de executar cada trabalho. Assim, ele podia, depois de selecionar as pessoas certas para o trabalho, treiná-las para executá-lo precisamente, da melhor maneira. Para motivar os trabalhadores, ele era favorável ao plano de incentivo de salários. Em geral, Taylor conseguiu melhorias consistentes na produtividade, na faixa de 200% ou mais. Ele confirmou o papel dos gerentes de planejar e controlar e o dos trabalhadores de executar, conforme fossem instruídos.

O pensamento atual tenta utilizar as visões das abordagens clássicas, em situações pertinentes, sem aceitar que elas ofereçam um modo único e melhor de fazer as coisas.

## 2.2. Abordagem de Recursos Humanos

A Abordagem de Recursos Humanos, que teve o seu auge na década de 1950, mudou a atenção dos gerentes para o fator humano, afastando-a das questões materiais ou técnicas no local de trabalho.

Com os fundamentos iniciais nos estudos de *Hawthorne*, realizados por Elton Mayo, o **Movimento de Relações Humanas** concentrou-se nos indivíduos e grupos de trabalho. Dentre os principais teóricos dessa época, destacaram-se: Argyris, McGregor e Maslow.

Argyris (1957), *apud* Schermerhorn Jr. (1996), destacou que as pessoas no trabalho são adultas e podem reagir negativamente, se constrangidas por estruturas organizacionais rigorosas e gerências rígidas.

McGregor (1960), *apud* Schermerhorn Jr. (1996), exortava os gerentes a mudarem seu pensamento da Teoria X, a qual se apóia sobre uma visão essencialmente negativa das pessoas, para a Teoria Y, que vê as pessoas como independentes, responsáveis e capazes de se autodirecionar no seu trabalho.

A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow (1965), também citado pelo autor, introduziu o conceito de auto-realização e o potencial para as pessoas experimentarem a satisfação no seu trabalho. Os gerentes que aceitaram a hierarquia de Maslow tentaram alterar práticas de administração, para reduzir as barreiras da auto-realização dos empregados.

## 2.3. Abordagens Quantitativas ou Ciência Gerencial

Quase ao mesmo tempo em que alguns estudiosos desenvolviam abordagens de recursos humanos à gerência, outros investigavam como as técnicas quantitativas poderiam aperfeiçoar o processo decisório gerencial. Os fundamentos da abordagem quantitativa à gerência se apóiam na suposição de que as técnicas matemáticas podem ser usadas para aperfeiçoar o processo decisório gerencial e a solução de problemas.

A disponibilidade crescente de poderosos microcomputadores possibilitou aos gerentes o uso de métodos matemáticos, capazes de ajudá-los a resolver problemas. Muitas Organizações passaram a empregar funcionários especializados, com experiência gerencial sofisticada em técnicas de pesquisa operacional. A maioria dos

gerentes teve que entender as aplicações potenciais da previsão matemática, da programação linear, da teoria das filas, da simulação e técnicas relacionadas.

#### **2.4. Abordagens Modernas**

A busca pela vantagem competitiva nos mercados globais levou a um interesse crescente pelo compromisso com a qualidade e pela excelência de desempenho, lições da gerência japonesa.

O compromisso com a qualidade, para alcançar a satisfação do cliente em cem por cento do tempo, orienta as organizações no sentido da Gestão da Qualidade Total e do aperfeiçoamento contínuo das operações.

As lições da gerência japonesa incluem a estrutura da Teoria Z, com ênfase na lealdade do empregado, participação e envolvimento. Os pesquisadores caracterizaram a gerência japonesa por meio das seguintes linhas: o emprego vitalício (espera-se que tanto a organização quanto o indivíduo cresçam e amadureçam juntos, ao longo do tempo); a rotatividade de função e ampla experiência na carreira (eles enfatizam o ganho de experiências amplas, e não apenas as habilidades especializadas); a troca de informações (inclui informações sobre objetivos de desempenho e realizações e sobre problemas e atividades propostas) e o processo decisório coletivo (os gerentes japoneses gostam de tomar decisões em grupo, o que divide a responsabilidade pelos resultados e cria um sentimento de equipe).

O impulso para a excelência de desempenho levou a mudanças importantes em muitas Organizações americanas. As mais atuais estão voltadas para a reengenharia de processo, organizações virtuais, fábricas ágeis e firmas em rede, entre outros tópicos do momento.

A partir de tais mudanças, o conceito de Competência, detalhado a seguir, ganhou um destaque muito grande, já que as Organizações, em função da conjuntura atual, tiveram que identificar a busca por diferenciais competitivos.

### **3. COMPETÊNCIAS**

Nos últimos dez anos, o conceito de Competência, que era apenas um conceito instrumental para processos de recrutamento, seleção e suporte à avaliação de

desenvolvimento e potencial, tornou-se base para um novo modelo de gestão de pessoas, criando possibilidades concretas para novas formas de relacionamento entre pessoas, seu trabalho e a Organização, onde as expectativas de ambas as partes podem ficar mais claras e transparentes; onde a forma de atender essas expectativas pode ocorrer de modo flexível e confiável; onde as pessoas podem se expressar através de seu trabalho e criar novas possibilidades e onde a Organização pode criar um ambiente profissional mais dinâmico e capaz de otimizar o uso das competências existentes nas pessoas. A Competência passa a ser o novo valor de troca entre Organização e colaboradores. Na empresa e no sistema econômico, o termo Competência estreita-se e aproxima-se de Remuneração: a Competência é o que vale ser remunerado (aquilo que agrega e diferencia).

Existe uma grande diversidade de conceitos para explicar o que é Competência. Fleury & Fleury (2002) salientam que, no campo das relações trabalhistas, o conceito de Competência foi empregado para avaliar as qualificações necessárias ao posto de trabalho, definindo Competência como saber agir de maneira responsável, mobilizando, integrando e transferindo conhecimento, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à Organização e valor social ao indivíduo “.

Segundo Montmollin (1984), *apud* Gramigna (s.d.), Competência “é o conjunto de saberes, práticas, comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio, que se pode acessar em um novo aprendizado” (p.2).

Para Gilbert & Parlier (1991), *apud* Gramigna (s.d.), “é o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados” (p.2).

Marback (1998), *apud* Gramigna (s.d), define Competências como um conjunto de elementos que estão em interação dinâmica e fazem o diferencial de uma Organização ou pessoa. São os saberes (conhecimento), o saber-fazer ( habilidades), os comportamentos (atitudes) e as faculdades cognitivas (qualidades pessoais).

O ponto comum entre as diversas definições é o reconhecimento das contribuições das pessoas nos resultados organizacionais.

Para muitos autores, Competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Não adianta, apenas, possuir competências; é necessário que as outras pessoas reconheçam sua existência. Elas são dinâmicas, mudam, evoluem, são adquiridas ou perdidas.

Nisenbaum (2000), *apud* Chiavenato (2002), alega que Competência é a integração de habilidades, conhecimentos e comportamento que se manifesta no desempenho das pessoas. Segundo Chiavenato (2002), Conhecimento é aprender a aprender; aprender continuamente; aumentar o conhecimento e o capital intelectual. Habilidade é saber fazer; aplicar o conhecimento; saber pensar e agregar valor; transformar o conhecimento em algo concreto e, por último, Competência é saber fazer acontecer, aplicar a habilidade, alcançar metas e objetivos, transformando a habilidade em resultado.

Contudo, para Dutra (s.d.), essa forma de encarar a Competência tem se mostrado pouco instrumental. As pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente. O indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., levando em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa. Ao se olhar as pessoas por sua capacidade de entrega, tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientando o desenvolvimento delas e estabelecendo recompensas.

Boog (1991) define Competência como o produto da multiplicação de três fatores: saber fazer (conjunto de informações, conhecimento e experiências); querer fazer (motivação, vontade e comprometimento) e poder fazer (ferramentas, equipamento e local de trabalho adequado). As competências surgem, segundo o autor, na medida em que esses três fatores são atendidos.

Chiavenato (2002) salienta que as competências básicas – seja na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes ou qualquer outro aspecto pessoal – são as características individuais essenciais para o desempenho da atividade profissional e que diferenciam enormemente o desempenho das pessoas. Toda pessoa precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades na Organização. A pessoa que possui um elevado perfil de competências apresenta

qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões e alcançar metas e resultados. O importante é adquirir e agregar constantemente novas competências que sejam fundamentais para o sucesso do negócio da Organização, sob pena de investir em treinamento sem retorno para as necessidades reais da Organização.

É importante frisar, também, que as Competências mudam com o passar do tempo e focalizam as necessidades do negócio, igualmente mutáveis. Daí, a necessidade de mapear e identificar continuamente as competências necessárias ao sucesso da organização e das pessoas. Do ponto-de-vista organizacional, saber alcançar a competitividade não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio delas.

No mundo moderno, as organizações precisam se equipar com talentos e competências, para poder acompanhar a forte mudança e evolução. Hoje, muito se tem discutido nas faculdades, organizações, em livros, jornais e textos na *Internet*, sobre quais são as competências essenciais, requeridas atualmente, ao profissional que luta para se destacar no mercado de trabalho. A seguir, serão descritas competências que as pessoas, de um modo geral, precisam desenvolver, atualmente.

### **3.1. COMPETÊNCIAS PESSOAIS**

Fleury (2002) cita algumas competências que deveriam ser adotadas pelas pessoas para se tornarem mais eficazes. São elas: **saber agir** (saber julgar, escolher, decidir); **mobilizar recursos** (criar sinergia e mobilizar recursos e competências); **saber comunicar** (compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos); **integrar saberes múltiplos e complexos**; **saber aprender** (trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver); **saber se engajar e se comprometer** (saber empreender, assumir riscos, comprometer-se); **assumir responsabilidades** (ser responsável, assumindo riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido) e ter **visão estratégica** (conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas).

Shermerhorn Jr. (1996) revê algumas habilidades e características pessoais que a AACSB, *American Assembly of Collegiate School of Business*, está recomendando, com ênfase às escolas de Administração, para ajudar os estudantes a desenvolvê-las:

- **Liderança:** capacidade de influenciar outros para desempenhar tarefas.
- **Auto-objetividade:** capacidade de avaliar a si próprio, realisticamente.
- **Pensamento analítico:** capacidade de interpretar e explicar padrões na informação.
- **Flexibilidade comportamental:** capacidade de modificar o comportamento pessoal para atingir um objetivo.
- **Comunicação oral:** capacidade de expressar idéias claramente em apresentações orais.
- **Comunicação escrita:** capacidade de expressar as próprias idéias claramente, por escrito.
- **Impacto pessoal:** capacidade de criar uma boa impressão e inspirar confiança.

Chiavenato (2002) descreve sete competências pessoais que são exigidas, atualmente, pelas Organizações, nos novos ambientes de negócio. São elas: **aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento da liderança e autogerenciamento da carreira.**

### **3.1.1. Aprender a Aprender**

A sociedade do conhecimento exige pessoas que tenham capacidade autônoma de aprender a aprender. Isso significa aprender coisas novas e necessárias, de modo a criar, transformar, investigar e pesquisar novos referenciais, na busca constante do desenvolvimento. Não se trata de mais um modismo, mas de exigência da comunidade mundial, pois o desenvolvimento depende da competência tecnológica própria, e a ciência e a tecnologia são fatores determinantes no avanço para a modernidade.

### **3.1.2. Comunicação e Colaboração**

O trabalho está deixando de ser individualizado, solitário e isolado, para se transformar em uma atividade grupal, solidária e conjunta. Hoje, em vez de dividir,

separar e isolar, tornou-se importante juntar e integrar, para obter um efeito sinérgico e multiplicador, onde todos colaboram uns com os outros. As pessoas costumam trabalhar melhor e mais satisfeitas, quando o fazem juntas.

Sendo assim, com a adoção de equipes, a eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada a suas habilidades de comunicação e colaboração com os outros. A comunicação é uma prioridade estratégica para a Organização e é o mais importante recurso para o trabalho em equipe. O homem é um ser de comunicação por natureza e serve-se dela para viver, pois é por seu intermédio que ele se relaciona e é reconhecido. As reuniões diárias, a circulação de informações escritas, o compartilhamento de idéias e o consenso sobre objetivos e metas são aspectos importantes que não podem ser menosprezados.

### **3.1.3. Raciocínio Criativo e Resolução de Problemas**

Uma Organização que incentiva a criatividade canaliza idéias e atividades em função da otimização dos resultados. A criatividade é um desafio que leva à inovação e que precisa ser motivada através de estímulos às chefias, práticas administrativas e técnicas de treinamento.

É importante que os funcionários sejam agentes de mudança, criem novas idéias ou encontrem novas maneiras de lidar com velhos problemas. Para tanto, eles precisam antecipar-se a situações previsíveis, planejar inovações, analisar situações, pensar criativamente e solucionar problemas; fazer perguntas e esclarecer o que não compreendem, para poderem sugerir melhorias, de maneira constante e contínua.

### **3.1.4. Conhecimento Tecnológico**

Na era do conhecimento, é preciso integrar-se à revolução científico-tecnológica que está em curso no mundo. Sem essa integração, ficará definitivamente condenado ao atraso e ao empobrecimento o indivíduo que não souber usar o equipamento de informação para conectar-se com os membros da equipe, ao redor do mundo e realizar tarefas, compartilhando idéias e melhorias nos processos de trabalho. Cabe aos profissionais, diante da constatação dos avanços tecnológicos, da multiplicidade e velocidade de acesso a informações, questionarem como estarão suas carreiras no

futuro e de que maneira terão que se preparar para lidar com as novas inovações que virão daqui por diante, para, assim, manterem sua empregabilidade. É preciso que o funcionário se atualize constantemente para acompanhar os processos tecnológicos.

### **3.1.5. Conhecimento de Negócios Globais**

Neste século, torna-se imprescindível que os indivíduos se preocupem com a visão global do negócio, para mapear e avaliar a posição relativa dos produtos e serviços da empresa na qual trabalham, comparando aquilo que a organização faz e o que há de melhor no mundo todo. Segundo Chiavenato (1999), “hoje, pensar globalmente e agir localmente é o refrão mais freqüente” (p. 32).

### **3.1.6. Desenvolvimento da Liderança**

O novo imperativo é a identificação e o desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa para o século XXI. Em vez de programas externos de educação para executivos, as empresas estão elaborando programas personalizados de aprendizagem que assegurem a capacitação das pessoas, em termos de espírito empreendedor e de liderança.

Espírito empreendedor é um termo para descrever o pensamento estratégico e o comportamento de assumir riscos, que resulta na criação de novas oportunidades para os indivíduos e/ou organizações. Um empreendedor é um indivíduo que assume riscos, atuando na busca de oportunidades, em situações em que os outros teriam dificuldades até mesmo de identificá-las. As características geralmente associadas aos empreendedores incluem:

- **Locus de controle interno:** os empreendedores acreditam que detêm o controle do seu próprio destino.
- **Alto nível energético:** os empreendedores são persistentes, trabalham duro e têm disposição para exercer esforços extraordinários para vencer.
- **Alta necessidade de realização:** os empreendedores são motivados para agir individualmente, para a obtenção de objetivos desafiadores.
- **Tolerância à ambigüidade:** são capazes de tolerar situações com alto grau de incerteza.

- **Autoconfiança:** os empreendedores se sentem competentes, acreditam em si mesmos e querem tomar decisões.
- **Orientação para ação:** querem ver as coisas feitas rapidamente e não gostam de perder tempo valioso.

Segundo Chiavenato (2002, p.148), “Liderança é um fenômeno social, que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana, para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. A definição de Liderança envolve dois aspectos importantes: o primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que percebem como instrumentais, para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades pessoais. Assim, a Liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa poderá ser líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam; nem será bem-sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos.

### **3.1.7. Autogerenciamento da Carreira**

As pessoas precisam assumir o compromisso de assegurar que possuem as qualificações, o conhecimento e as competências exigidas, tanto na atividade atual, como nas futuras.

Cabe aos gerentes discutir, com cada funcionário, a respeito das competências necessárias para o trabalho, os seus pontos fortes e fracos individuais. Cabe ressaltar, ainda, que várias outras competências são básicas e imprescindíveis para o desenvolvimento gerencial, as quais serão descritas a seguir.

## **3.2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

As Organizações devem estar aptas, através de seu sistema gerencial, a acompanhar o crescimento e o progresso. Sem isto, não sobreviverão às pressões do mercado e às necessidades, cada vez mais complexas, da sociedade. Desse modo, as

competências gerenciais devem ser radicalmente enriquecidas, para fazer frente às novas demandas. Vale frisar, também, que o gerente só consegue atingir resultados com pessoas e com inovação, pois o meio turbulento de hoje desafia os gerentes e organizações de maneiras complexas e exigentes.

Entretanto, parece não haver, ainda, uma definição precisa daquilo que se espera de um gerente. Motta (2001) salienta que:

*a definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo. Ninguém logrou caracterizá-lo com exatidão; portanto, não se aprendeu a avaliá-lo corretamente (p.19).*

Não obstante a essa questão, vale revisar e discutir alguns pontos-de-vista sobre o conceito de Competência Gerencial. Boog (1991, p.15) define o termo como “o conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa”.

Lado & Wilson (1994), *apud* Dias (2001), definem Competência Gerencial como a capacidade exclusiva dos líderes estratégicos da Organização, para articular uma visão estratégica; comunicar essa visão e conduzir os membros da Organização a concretizá-la. Além disso, referem-se, também, à habilidade única para produzir um ambiente de relacionamento favorável à empresa. De acordo com ambos, os gerentes são responsáveis tanto pelo sucesso como pelo fracasso da Organização.

Drucker (1998) salienta que a tarefa do gerente é tornar pessoas capazes de desempenho em conjunto; tornar suas forças efetivas e suas fraquezas irrelevantes, possibilitando que o empreendimento e, cada um de seus membros, cresçam e se desenvolvam à medida que mudam as necessidades e oportunidades. É para isso que existe uma Organização e é por isso que a gerência é o fator crítico, determinante.

O gerente é um gestor de incertezas e, como tal, sua função corre o risco permanente da desestruturação. Desse modo, cada vez mais o desempenho da função gerencial depende de uma constante análise das diversas situações do dia-a-dia. Sua competência não pode estar contida nas pré-condições da tarefa; o gerente precisa

sempre mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho, assumindo uma postura dinâmica, diagnosticadora, intervindo proativamente e antecipando-se aos acontecimentos. Ele deve ser eficaz, eficiente e efetivo, ao exercer sua função. Estes conceitos serão mencionados logo abaixo.

### **3.2.1. Eficácia x Eficiência x Efetividade**

O verdadeiro sucesso gerencial implica tanto a eficácia de desempenho no alcance dos objetivos, quanto a eficiência de desempenho na utilização de recursos.

Cabe ao gerente, segundo Mattos (1991), buscar ser eficiente na administração dos meios materiais, financeiros e humanos; eficaz no alcance dos objetivos setoriais empresariais e efetivo, estando sintonizado às peculiaridades de sua realidade, de modo a solucionar e/ou evitar problemas, utilizar-se de oportunidades presentes e preparar-se para oportunidades ou ameaças futuras. Para isso, é necessário que o gerente tenha conhecimento específico do próprio trabalho gerenciado; conhecimento e habilidades sobre o ato de planejar, organizar, controlar, administrar recursos, tempos e conflitos, desenvolver os recursos humanos, lidar com outras pessoas isoladamente e em grupos e que tenha conhecimento e habilidades de negociação e conquiste espaços decisórios.

Para Schermerhorn Jr. (1996), eficácia de desempenho é uma medida de resultados da tarefa ou cumprimento de meta; eficiência de desempenho é uma medida do custo de recursos, associado ao cumprimento de meta - quer dizer, é uma medida de produção realizada, comparada aos insumos consumidos. Bons gerentes criam condições sob as quais as pessoas, trabalhando individualmente ou em grupos, alcançam alta produtividade. Produtividade é uma medida concisa da quantidade e qualidade do desempenho no trabalho, com determinada utilização de recursos e reflete o sucesso ou insucesso na obtenção tanto da eficiência de desempenho quanto da eficácia de desempenho.

Para que o gerente seja **eficaz, eficiente e efetivo**, Gramigna (s.d.) sugere que o gerente mapeie seu campo de domínio de competências, através da Árvore das Competências Gerenciais, que será descrita a seguir.

### **3.2.2. Árvore das Competências Gerenciais**

Uma das alternativas de sobrevivência das Organizações, que conseguiram obter sucesso e que vem sendo alvo da atenção das pessoas, é o mapeamento de Competências.

A divulgação de perfis profissionais, em diversas áreas de negócio e em Organizações cujas atividades fim as diferem umas das outras, geram verdadeiro pânico ou desânimo, quando o leque de exigências apontadas é oferecido, sem um direcionamento específico.

Segundo Gramigna (s.d.), Árvore das Competências Gerenciais é uma ferramenta gerencial que possibilita traçar planos de auto-desenvolvimento, com base nas Competências Essenciais.

Empresários, executivos, gerentes e profissionais, em posição de comando, poderão se valer da árvore, para mapear seu campo de domínio de Competências Gerenciais e planejar metas a médio prazo.

A copa representa as habilidades adquiridas e disponíveis para a realização do trabalho. O tronco representa os diversos conhecimentos e informações acumulados, ao longo da carreira, e a raiz representa o conjunto de atitudes e comportamentos que a pessoa mobiliza, quando necessita colocar em prática uma competência.

Para traçar uma árvore, é necessário compreender cada um dos componentes de uma Competência, os quais serão especificados a seguir.

Um dos indicadores de Competência, que dá distinção aos líderes de vanguarda, é o conjunto de atitudes agregadas à sua ação cotidiana. Quanto mais adequadas ao contexto, maior o seu nível de influência junto aos liderados.

As atitudes do gerente determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.

Assim como na árvore, as atitudes são fruto da sua estória: se for bem cuidada e cultivada, em sua trajetória de vida, terá raízes fortes que sustentarão o tronco, favorecerão a formação de copas e a coleta de bons frutos. Caso contrário, a árvore precisará de âncoras e auxílio, para sua sustentação e permanência.

Hoje, mais do que nunca, as Organizações reforçam a idéia de mudanças comportamentais, em seu *staff*. Segue, abaixo, algumas atitudes, reflexos de valores e crenças, que fazem a diferença na ação gerencial:

- Sensibilidade interpessoal (qualidade nos contatos com pares, clientes e fornecedores internos e externos).
- Energia e Iniciativa para resolver problemas.
- Disponibilidade para ouvir.
- Disponibilidade para receber *feedback* (de pares, liderados e líderes).
- Interesse e curiosidade.
- Tenacidade, persistência.
- Flexibilidade, adaptabilidade: demonstração de atitude aberta e receptiva a inovações
- Postura positiva que demonstre dinamismo.
- Integridade e bom senso no trato com as pessoas.
- Partilhamento do sucesso com a equipe de trabalho, com reconhecimento público das contribuições.
- Senso de honestidade e ética nos negócios.
- Compromisso com resultados.
- Senso de orientação para metas.
- Automotivação e autocontrole.
- Busca permanente de desenvolvimento.

Além de atitudes relacionadas ao dia-a-dia do trabalho, cada posto gerencial exige conhecimentos específicos e conhecimentos essenciais.

Os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, dentre outros, são afetados pelo nível de conhecimentos essenciais - aqueles que fazem parte do rol que todo gerente deve ter, para ocupar o posto e tornar-se um líder. O domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes interfere diretamente na qualidade desses processos.

Assim, o conhecimento é também um indicador de Competências, que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimento é colocado na bagagem de um indivíduo, mais ele se torna forte e se permite ser flexível, para enfrentar as mudanças e rupturas que surgem em micro intervalos nunca antes pensados.

Hoje, o gerente-líder atua com um pé no presente e outro no futuro, ao construir seu mapa de metas. Agir como um sensor; antenar-se; procurar ver além das fronteiras e muros; perceber em seu contexto as novas demandas do mercado e buscar as fontes de pesquisa são comportamentos que tornam a caminhada do gerente mais divertida e rica.

Um outro indicador de Competências diz respeito às habilidades necessárias ao bom desempenho do papel gerencial. A habilidade pode ser definida como saber usar o conhecimento de forma adequada. As habilidades precisam ser demonstradas na prática. O gerente-líder, além de ser bom, precisa demonstrar que é bom, através de ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estas não são úteis e não trazem um benefício sequer para a coletividade na qual o profissional está inserido.

Tendo em vista o problema de pesquisa deste estudo, que consiste na necessidade de identificar as competências gerenciais requeridas, atualmente, serão analisadas, a seguir, as competências específicas à atuação dos gerentes, conforme pontos-de-vista diversos.

### **3.2.3. Quatro Competências Básicas da Gerência**

Segundo Robbins (1999, p.3), “no início deste século, um industrial francês chamado Henri Fayol escreveu que todo os gerentes executam cinco funções gerenciais: eles planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam. Atualmente, estas funções foram condensadas em quatro: **planejamento, organização, liderança e controle.**”

Assim como Robbins (1999), Schermerhorn Jr. ( 1996) e Boog (1991), também definem essas quatro competências como sendo básicas a todos gerentes.

Para Robbins (1999, p.3), as competências básicas gerenciais podem ser definidas da seguinte forma:

- **Planejamento:** compreende definir metas da organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir estas metas e desenvolver uma ampla hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades.

- **Organização:** determinar quais tarefas devem ser feitas, quem irá fazê-las, como as tarefas devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e que decisões devem ser tomadas.

- **Liderança:** dirigir e coordenar pessoas, motivando seus subordinados, dirigindo as atividades de outros, selecionando canais de comunicação mais eficazes ou resolvendo conflitos entre seus membros.

- **Controle:** monitorar o desempenho de seus subordinados, corrigindo-os quando preciso.

Para Schermerhorn Jr. (1996), **Planejamento** é o processo de estabelecer objetivos de desenvolvimento e de determinar que providências devem ser tomadas para cumpri-los. Através do planejamento, um gerente identifica resultados desejados para o trabalho e os meios para alcançá-los. É uma responsabilidade essencial da gerência, em qualquer cenário de trabalho, preparando o cenário para outras funções gerenciais – **organização, liderança e controle**.

**Organização** é o processo de atribuir tarefas, destinar recursos e harmonizar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos para implementar planos. Através da organização, os gerentes convertem planos em ações, definindo funções, designando pessoal e dando apoio com tecnologia e outros recursos. A estrutura da organização é o sistema de tarefas, relações de subordinação e comunicações que congregam pessoas e posições em uma organização. A boa estrutura organizacional é muito importante para o gerente, pois apóia estratégias e objetivos e pode ser uma vantagem competitiva. A melhor forma para se conhecer o conceito de estrutura é o organograma – um diagrama que descreve o arranjo formal das posições de trabalho dentro da organização. O ambiente moderno está desafiando uma quantidade de princípios organizacionais tradicionais; as estruturas de comando e controle verticais tradicionais

estão dando lugar às estruturas que enfatizam o envolvimento do empregado e a flexibilidade.

**Liderança** é um processo de inspirar os outros a trabalhar e a realizar tarefas importantes. Um líder eficaz influencia as outras pessoas a trabalhar entusiasticamente em apoio a objetivos de desempenho organizacionais. O líder eficaz tem um sentido claro do futuro, poder, habilidade para conseguir que os outros façam aquilo que se quer que eles façam e para delegar poderes aos outros. Líderes visionários são capazes de comunicar sua visão aos outros e criar os compromissos necessários para desempenhar o trabalho exigido até a realização plena da visão.

**Controle** é o processo de monitorar o desempenho e tomar medidas corretivas, quando necessário. Os quatro passos no processo de controle são: estabelecer objetivos de desempenho; medir o desempenho real, comparar resultados com objetivos e empreender as ações necessárias para resolver problemas ou explorar oportunidades. O **controle externo** é realizado através de supervisão pessoal e do uso de sistemas administrativos formais. O **controle interno** ocorre através da responsabilidade individual pelo trabalho de alguém, permitindo aos indivíduos e grupos motivados exercer a autodisciplina no cumprimento das expectativas em relação à função. Embora ambos os tipos de controle sejam importantes em todo cenário de trabalho, o melhor controle é o interno, ou autocontrole. Muitos desenvolvimentos progressistas no novo local de trabalho, como o *empowerment* e as equipes autogeridas, foram desenhadas para mais autocontrole. O controle administrativo é facilitado pelas funções gerenciais de planejamento, organização e liderança.

Segundo Boog (1991), **Planejamento** significa determinar adiantadamente o que e como será feito; **Organização** é o arranjo dos recursos necessários à realização do planejamento; **Direção** consiste em colocar em movimento os diversos recursos, em especial as pessoas e o **Controle** assegura a realização do **Planejamento**.

#### **3.2.4. As Quatro Chaves da Função Gerencial**

Chiavenato (2002) salienta que uma pesquisa recente revelou que alguns gerentes – os gerentes excelentes – fazem coisas diferentes da média. Eles se sobressaem dos demais gerentes em quatro aspectos básicos e fundamentais. Essas

quatro chaves da função gerencial podem ser correlacionadas com resultados da empresa, como lucratividade, produtividade, segurança, retenção e lealdade do cliente. Os resultados são incríveis.

A primeira das quatro chaves dos gerentes excelentes é a **capacidade de selecionar e escolher talentos**. Talentos são dotados de habilidades, conhecimento e competências que podem crescer, impulsionar e produzir resultados igualmente excelentes. Gerentes excelentes sabem cercar-se de pessoas excelentes para o seu trabalho. Eles conseguem selecionar, posicionar e fazer crescer as pessoas, de acordo com suas forças e potencialidades. Embora a sabedoria convencional ponha forte ênfase na experiência profissional ou no currículo pessoal ou ainda no que as pessoas aprenderam a fazer, os gerentes excepcionais miram o potencial futuro. Eles sabem criar e formar uma equipe talentosa, criativa e empreendedora. Como? Enfatizam a seleção do pessoal de sua equipe e têm um faro impressionante para o talento e potencialidade dos candidatos. Sabem escolher. Sabem colocar as pessoas nos lugares certos, onde elas terão mais futuro. Sabem treinar e preparar sua equipe para dotá-la das habilidades e competências necessárias. Sabem interagir com a equipe. Sabem motivar, reconhecer e recompensar as pessoas pelos resultados alcançados. São líderes renovadores e não simplesmente líderes de manutenção do *status quo*. Isso significa **saber buscar, reunir, integrar, aplicar, manter, desenvolver, motivar e reter talentos em sua equipe**.

A segunda chave é **saber definir os resultados certos a serem alcançados**. Gerentes excepcionais definem o trabalho das pessoas em termos de metas e resultados desejados, quanto cada pessoa deve oferecer como contribuição à equipe e como ela pode afetar positivamente o cliente. Sabem negociar e condensar objetivos e metas com seus subordinados. Mas sabem também dotá-los dos recursos necessários para tal empreendimento. Esses recursos são entendidos como: guia, orientação, transmissão de conhecimento, habilidades, competências, liderança, motivação, reconhecimento, recompensa. Muita recompensa. Gerentes excepcionais compreendem que o real *empowerment* não é apenas uma permissão para que as pessoas façam o que quiserem, mas a liberdade de encontrar sua melhor expressão pessoal no trabalho. Gerentes excepcionais ajudam e encorajam as pessoas a fazer o

que elas pensam que pode ser feito e então as apóiam para fazê-lo. Muitas vezes, vão mais além: endossam as pessoas. Isso significa confiar em que as pessoas saberão encontrar os meios para alcançar os objetivos e trazer os resultados esperados. O seu papel é o **de incentivar, alavancar, avaliar, impulsionar e não controlar ou obstaculizar o comportamento das pessoas.**

A terceira chave é o **foco nas fortalezas.** Este é um outro aspecto significativo do trabalho gerencial: saber quais são os pontos fortes e fracos de seus subordinados e reunir uma equipe cujos pontos fortes reúnam todas as competências necessárias e requeridas para o sucesso do trabalho. O gerente excepcional tem uma profunda intuição a respeito das forças de cada membro da equipe e sabe utilizá-las ao máximo. Ele sabe avaliar continuamente o desempenho da equipe e redimensioná-lo para obter o máximo possível. Ele consegue fazer da avaliação do desempenho um instrumento de aplicação e concentração de competências. O foco nas fortalezas é fundamental para o gerente excepcional conhecer profundamente as potencialidades de sua equipe e utilizá-las ao máximo. Ele é um condutor de talentos. Mesmo com uma equipe média, onde não haja qualquer grande expoente, o gerente excelente sabe orquestrá-la e integrá-la para alcançar o máximo dela. Por outro lado, sabe também avaliar os pontos fracos e incentivar os subordinados a corrigi-los ou ultrapassá-los. Ele é um treinador. Em suma, o gerente excepcional **sabe utilizar plenamente os recursos pessoais de sua equipe, bem como corrigir suas inadequações e fraquezas.** Isso requer alta dose de percepção humana.

A quarta chave é buscar a adequação correta dos três aspectos acima. Trata-se da mistura do bolo, da sintonia fina ou de compor o conjunto ótimo. Isso significa criar uma cultura de excelência e desenvolver na equipe uma mentalidade de sempre se aperfeiçoar e melhorar continuamente. **Saber reunir talentos, definir resultados certos e focar as forças e competências disponíveis.** Essa é a adequação correta. Gerentes excepcionais conseguem fazer essas três coisas juntas, de modo que cada uma delas promova e impulsiona as outras. Eles conseguem criar e promover uma cultura, onde as pessoas são escolhidas pelo seu talento, motivadas pela tarefa que executam e incentivadas pelos resultados que alcançam. O papel de cada pessoa decorre de suas fortalezas e competências pessoais. Assim, as pessoas são avaliadas

pelas suas contribuições tanto à equipe, como ao cliente ou à empresa como um todo. Um verdadeiro círculo virtuoso que se caracteriza pelo reforço positivo do desempenho excelente, através do reconhecimento e recompensa pela contribuição de cada um. Isso requer um contínuo balanço entre exigir e conceder, entre cobrar e pagar, entre impor desafios e promover o reconhecimento e recompensa pelo sucesso alcançado.

Para Chiavenato (2002), as quatro chaves da função da gerência requerem alta dose de coerência. Cada uma delas deve ser visualizada no conjunto, sob o ponto de vista comportamental e financeiro. As quatro chaves melhoram o desempenho das pessoas pelo fato de influenciar positivamente o seu comportamento. E o comportamento excepcional traz resultados financeiros para a empresa e, em decorrência, para as pessoas que nela trabalham, se houver reconhecimento e recompensa para tanto. Daí, a necessidade de coerência e integração: cada uma das chaves afeta as demais e os resultados comportamentais e financeiros decorrentes devem servir como reforço positivo para que as pessoas se esforcem por melhorá-los cada vez mais. O gerente excepcional premia e recompensa financeiramente o desempenho excepcional de seus subordinados. E ele também deve participar dessa recompensa. Tanto sob o aspecto comportamental quanto financeiro. Isso custa caro às Organizações? Certamente não representa custo adicional algum. Muito pelo contrário. Um meio seguro de agregar valor ao negócio das empresas.

### **3.2.5. Outras Competências Gerenciais**

Para Matos (1995), espera-se, hoje, da gerência, um elenco novo de posturas: o gerente é gerente da empresa, não de um setor exclusivo, como ocorre habitualmente; é o elo vivo da cadeia de comunicações e um agente de integração e solidariedade grupais. Visa ser líder, buscar contribuição criativa e a ação grupal consistente e coerente. Não deve ser autocrata e opressor; desenvolve-se e desenvolve sua equipe, adaptando a organização às exigências das mudanças e tendo uma postura de educador. Responde aos desafios da situação, com visão global, voltando aos reclamos do mercado e às exigências da clientela, procurando sempre melhor satisfazê-la, através da efetividade organizacional.

Mattos (1991, p.12) enfatiza que, “o desempenho da função gerencial exige de seu ocupante atitudes, conhecimento e habilidades em, pelo menos, quatro dimensões: técnica, administrativa, psicossocial e política”. A **dimensão técnica** exige do gestor conhecimento específico do próprio trabalho gerenciado e tem as seguintes características: conhecimento do conteúdo específico, divulgação técnica e habilidade para lidar com a tecnologia. A **dimensão administrativa** requer conhecimento e habilidade em planejar, organizar, controlar, coordenar, avaliar, acompanhar, administrar os recursos e o tempo e desenvolver os recursos humanos. A **dimensão psicossocial** abrange os recursos psicológicos próprios do gestor, habilidade para lidar com grupos e fenômenos interpessoais, mobilização dos talentos individuais e administração do clima psicológico. E, por fim, a **dimensão política** requer conhecimentos e habilidade de negociação, conquista de espaços decisórios, representação da unidade, administração de conflitos, acesso às lideranças organizacionais e comunitárias e agregação/coalizão.

Para Schermerhorn Jr. (1996), todo gerente deve estar consciente de forças como: competição e economia global, ética e responsabilidade social, informação e mudança tecnológica, valores do emprego e direitos individuais e importância do setor, sem fins lucrativos.

Segundo Boog (1991), o gerente deve:

- Não ser um especialista estreito e, portanto, ter uma visão larga de negócios.
- Delegar ao invés de dar ordens.
- Negociar com habilidade, procurando identificar potenciais e superposições de interesses antagônicos.
- Saber ouvir, observar e aprender.
- Encorajar a experimentação, estimulando a inovação e a criatividade nas pessoas, não criando um ambiente onde o risco seja evitado.
- Assegurar, aos trabalhadores, recursos e a autoridade para que tomem as decisões que afetam o seu dia-a-dia.
- Gerenciar pessoas e fatores sobre os quais não tem controle ou o tem apenas de forma parcial.

- Capacidade de conviver com o novo e com o inesperado, onde predominam a ambigüidade e a complexidade.
- Habilidade de trabalhar com grupos, inclusive com formações e conhecimentos diferentes.
- Disposição para trabalhar duro, com energia, continuamente.
- Habilidade em assuntos de relações entre pessoas.

Segundo Drucker (1998), no mínimo, o trabalho dos gerentes na Nova Era (época em que se vive, desde o final do século passado), deverá gerar recursos para conceber e executar estratégias; compartilhar e proteger a prosperidade intelectual; administrar a interface público/privado e proporcionar liderança intelectual e administrativa. Eles deverão criar uma agenda competitiva e compartilhada para toda a Organização; concentrar-se em mudar a dinâmica dos setores de mercado, alavancar os recursos da Organização; criar um sistema flexível, capaz de reestruturar recursos para tratar oportunidades emergentes e desenvolver uma capacidade global. Para que esses objetivos se realizem, o gerente da Nova Era deve ter as seguintes características:

- **Raciocínio sistêmico:** ele deve harmonizar as informações mensuráveis e imensuráveis; combinar a capacidade analítica com a intuitiva e equilibrar o interesse público e privado.
- **Competência intercultural:** deve partir das preocupações com a competência pessoal para interpessoal e depois para intercultural. Aptidão para falar vários idiomas e profundo conhecimento de história, religião e arte facilitam o desenvolvimento da competência intercultural.
- **Treinamento intensivo e contínuo:** deve buscar oportunidades para uma educação contínua.
- **Padrões pessoais e de comportamento:** eles devem demonstrar os mais elevados padrões pessoais de excelência. A excelência está relacionada ao conhecimento substantivo do negócio, ao compromisso com o desempenho e a responsabilidade, à preocupação com os procedimentos legais, à sensibilização interpessoal e intercultural e ao desenvolvimento dos outros.

Para Matos (1995, p.261), “poder, descentralização, delegação, planejamento estratégico, administração de conflitos e criatividade gerencial são condições e referências essenciais ao trabalho gerencial”. É preciso que o gerente designe tarefas, com responsabilidade e autoridade de decisão, desenvolvendo nas pessoas a imaginação, iniciativa própria e o diálogo, trazendo vantagens para o grupo quanto à coesão grupal e à maturidade e gerando para a empresa a otimização dos resultados. A delegação é o mais importante instrumento de democratização da Organização, pois estimula os funcionários à livre expressão e à efetiva participação, sendo o melhor instrumento gerencial de educação permanente no trabalho, como forte motivação e estímulo ao autodesenvolvimento profissional. A ausência da delegação, como hábito gerencial individualista, provoca nos funcionários falta de orientação, de motivação e de imaginação.

Segundo Boog (1991):

*as atividades gerenciais típicas, na percepção dos próprios gerentes, são: administrar recursos; planejar atividades e o futuro; assegurar o atingimento das metas; estruturar a sua área de trabalho; obter recursos materiais, técnicos e humanos; liderar uma equipe; estar disponível para ouvir o seu pessoal; motivar subordinados; propor e defender os interesses de sua área de trabalho; integrar-se com outros departamentos; estar atento ao que ocorre fora da empresa; comunicar-se adequadamente; verificar o progresso no atingimento de metas; escrever relatórios; despachar a papelada e burocracia; tomar decisões adequadas e em tempo; efetuar medidas corretivas etc (p. 161).*

Segundo Dias (2001), o gerente deve ter capacidade de **Gestão de Equipes; Gestão do Desempenho; Foco no Potencial Humano; nos Resultados, na Articulação Interna e Externa e na Mudança; Autodesenvolvimento; Autogestão, Ética e Transparência.**

- **Gestão de Equipes:** diz respeito à capacidade de construir uma equipe coesa e criar um clima positivo no ambiente de trabalho, mobilizando os membros da unidade em

prol de um objetivo comum; favorecendo a integração e a cooperação; administrando os conflitos interpessoais e propiciando a troca de informações.

- **Gestão do Desempenho:** refere-se à capacidade do gerente de estruturar e distribuir as tarefas; de avaliar o desempenho individual e de monitorar todo o fluxo de trabalho da unidade, estabelecendo objetivos, metas e prazos a serem alcançados, planejando as atividades, identificando desvios na execução das atividades planejadas, provendo os recursos necessários e dando *feedback* para aperfeiçoar o desempenho das pessoas.
- **Foco no potencial humano:** relaciona-se à capacidade do gerente de assegurar o aprendizado individual e coletivo e de estimular o autodesenvolvimento dos colaboradores, despertando interesse pelas tarefas a serem desenvolvidas; encorajando as pessoas a fazerem melhor uso de suas habilidades; favorecendo oportunidades para que elas contribuam com idéias e buscando mecanismos para aperfeiçoar a Política de Recursos Humanos da Organização.
- **Foco nos resultados:** refere-se à capacidade do gerente de maximizar os resultados e de agir proativamente, identificando tarefas prioritárias; antecipando-se às necessidades e aos problemas; combatendo erros e desperdícios; coordenando as atividades de sua unidade, para que tenha impacto positivo na atividade-fim da Organização e engajando-se nas propostas de melhoria implementadas pela Alta Administração.
- **Foco na articulação interna e externa:** relaciona-se à capacidade do gerente de formar coalizões internas e externas, visando à troca de experiências e à obtenção de informações e de apoio para suas propostas, por meio de uma comunicação eficaz, em que demonstre habilidade para sustentar opiniões, expor argumentos e aceitar posicionamentos divergentes.
- **Foco na mudança:** diz respeito à capacidade do gerente de impulsionar e de liderar a mudança, reconhecendo oportunidades, ameaças, forças e fraqueza da organização, compreendendo como a organização interage com o ambiente externo, idealizando o futuro, assumindo riscos, buscando novas oportunidades para agir, propondo e incentivando a adoção de novas metodologias de trabalho e estimulando a criatividade.

- **Autodesenvolvimento e autogestão:** refere-se à capacidade do gerente de gerenciar a si próprio, assumindo a responsabilidade pelo seu crescimento pessoal e desenvolvimento profissional; buscando atualização na sua área de atuação; aprimorando suas competências; solicitando *feedback* sobre o seu desempenho; demonstrando disposição para buscar informações em situações inusitadas; administrando seu tempo adequadamente e engajando-se em ações que contribuam para o seu bem-estar.
- **Ética e Transparência:** relaciona-se à capacidade do gerente de honrar seu compromisso com a Organização e a sociedade da qual ele faz parte, fazendo valer a vontade do interesse coletivo; pautando sua conduta sobre os princípios éticos e morais; mantendo neutralidade política e transparência em suas ações.

Senge (1990) apresenta cinco disciplinas importantes para que o gerente possa desempenhar adequadamente suas habilidades ou competências, dentre as quais se destaca a disciplina **domínio pessoal**, que significa ter poder ou autoridade sobre si próprio, resultando em liberdade para determinar sua visão e propósitos pessoais, bem como ter influência sobre sua realidade e liberdade para comprometer-se com a transformação desta realidade em direção à sua visão pessoal. A essência desta disciplina é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa. O autor também enfatiza que a partir da adoção de uma postura que transmita confiança e credibilidade, legitimada por uma prática condizente com o discurso, o gerente deve aguçar algumas habilidades ou competências, elencadas a seguir:

- **Ouvir:** prática de valorizar o outro e aprender com ele, para que as decisões tomadas reflitam o anseio da equipe.
- **Conciliar:** buscar a comunhão da equipe e atentar para as relações interpessoais que se estabelecem no trabalho.
- **Facilitar:** criar espaço propício à criatividade e valorizar as contribuições espontâneas.
- **Estimular:** valorizar tarefas bem executadas, dar exemplos a serem seguidos, incentivar a superação e o crescimento profissional, acolher as sugestões, ainda que não venham a ser implantadas.

- **Refletir:** propor questões ao grupo para a busca de alternativas não pensadas e pontos de vista diferentes.
- **Instigar:** negociar sempre, dentro das possibilidades, a superação de metas e o aperfeiçoamento do processo produtivo.
- **Colaborar:** disponibilizar-se para a equipe, na busca de alternativas e na elaboração de planos de ação.

Senge (1999) salienta que os gerentes/líderes não têm o papel de conduzir as pessoas para a mudança, mas, sim, de criar ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavancem a imaginação e a iniciativa que existe em todos os níveis.

Bower (1999) propõe um conjunto de qualidades e atributos de um líder. Se considerarmos o gerente como um líder, é possível aproveitar o conjunto proposto pelo autor, do ponto-de-vista das Competências Gerenciais: **confiabilidade** (considerando a integridade e honestidade); **justiça** (prezar pela igualdade, reciprocidade e imparcialidade); **comportamento despretensioso**; **capacidade de ouvir**; **mente aberta**; **sensibilidade às pessoas** (intuição, percepção, empatia); **sensibilidade às situações**; **iniciativa**; **bom senso**; **liberalidade** (ser tolerante a várias visões); **flexibilidade e adaptabilidade**; **capacidade de tomar decisões precisas e oportunas**; **capacidade de motivar**; **senso de urgência** (uso do tempo para gerar vantagem competitiva).

Drucker (1998, p.75) salienta que “o verdadeiro trabalho do gerente requer que ele ataque o problema de se elevar sistematicamente a eficácia da empresa – com um plano de ação, com um método de análise e com o conhecimento dos instrumentos de que ele necessita”.

É importante salientar, também, que cada vez mais se espera que os gerentes, com toda razão, facilitem produções de alto desempenho, enquanto mantêm a qualidade de vida no trabalho para os trabalhadores. Schermerhorn Jr. (1996) considera uma vida de trabalho de alta qualidade aquela que oferece ao indivíduo coisas como: remuneração adequada e justa por um trabalho bem-executado; condições de trabalho seguras e saudáveis; oportunidades para aprender e usar novas

habilidades; espaço para crescer e progredir na carreira; proteção dos direitos individuais e orgulho do próprio trabalho e da organização.

Segundo Shermerhorn Jr. (1996) o gerente também deve lidar com os conflitos nas suas fases iniciais, identificando possíveis diferenças e preparando planos de ação adequados; removendo barreiras e concentrando-se nas fontes do conflito. O gerente eficaz previne uma série de conflitos pelo planejamento e reconhece oportunidades nos que surgem. Nesses casos, aplica as modalidades de resolução de conflitos mais adequadas, procurando tirar sempre o máximo proveito da situação, em benefício dos membros de sua equipe de trabalho e dos objetivos da Organização. Deve agir procurando minimizar o conflito, o quanto antes possível, a fim de que diminuam seus efeitos negativos sobre a equipe e a Organização.

Schermerhorn Jr (1996, p.14) também salienta que:

*a busca de alto desempenho continua a mesma, mas espera-se que novos gerentes usem novos caminhos para alcançar a produtividade, sob condições novas e dinâmicas. Espera-se que eles estimulem a auto-realização, o envolvimento do empregado, a participação e a criatividade entre os subordinados. Espera-se que eles criem e trabalhem com equipes e forças-tarefa, inter-relacionando funções, e que tomem parte em novas formas de trabalho em grupo, empregando, ao mesmo tempo, as tecnologias mais recentes. Certamente espera-se, também, que criem ambientes de alta qualidade para a vida no trabalho, que respeitem as diferenças individuais e construam compromissos de longo prazo entre os empregados.*

Cockerill (1994), *apud* Dias (2001) reforça que os gerentes devem promover mudanças estruturais, a fim de possibilitar que as suas organizações se adaptem às novas condições. Segundo esse autor, os gerentes devem fazer as coisas acontecerem, eles devem introduzir a mudança. Esta mudança deve favorecer a melhoria do desempenho organizacional e ter metas definidas. Além disso, é importante que as Competências Gerenciais sejam revistas de tempos em tempos, pois mudanças nos negócios ou o surgimento de novas exigências podem demandar o reexame das

Competências. Sobre esta questão, os estudos têm demonstrado que o papel dos gerentes muda consideravelmente, à medida que as Organizações vão se tornando cada vez mais orgânicas e menos mecanicistas e burocráticas. Isso demanda gerentes que saibam, continuamente, obter novas informações, elaborar idéias sobre o que está acontecendo e dispor de alternativas efetivas de solução para os problemas que possam surgir.

A seguir, serão descritos os resultados de uma pesquisa relacionada ao tema em questão, para que o mesmo possa ser melhor analisado e aprofundado.

#### **4. ANÁLISE DE UM RELATO DE PESQUISA**

Nesta seção, será analisado o trabalho de Dias (2001), relatado em sua Dissertação de Mestrado, intitulada **Identificação e Avaliação de Competências Gerenciais em uma Organização Pública**. A pesquisa foi realizada no Tribunal Regional do Trabalho, da 10ª Região (TRT 10), para identificar as competências essenciais e emergentes para a atuação efetiva de gerentes de nível médio de uma Organização Pública. Os resultados demonstraram que esse propósito foi alcançado, na medida em que a metodologia utilizada permitiu a identificação e a avaliação de competências relevantes para um alto desempenho dos gerentes da Organização pesquisada, traduzidas em termos de comportamentos observáveis.

Um dos objetivos específicos de Dias (2001) era comparar as percepções dos gerentes com as dos servidores, quanto ao grau de importância futura das Competências. Os resultados apontaram que não houve diferença significativa entre as percepções das duas amostras, para quaisquer itens da escala.

Não obstante à pouca variabilidade das respostas e à ausência de diferença significativa entre as percepções dos dois segmentos, Dias (2001) faz algumas inferências a partir da ordem de classificação das Competências constantes dos resultados descritivos. Há indicadores de que algumas Competências, mesmo sendo consideradas importantes no presente momento, poderão ter um maior grau de relevância futuramente e serem mais enfatizadas pela Organização.

A Competência "aperfeiçoar as habilidades associadas ao uso da informática" obteve a maior média, em relação ao grau de importância futura, em ambas as

amostras. De acordo com a percepção dos servidores, a Competência "atualizar-se na sua área, por meio de leituras e de pesquisas" foi classificada em segundo lugar, enquanto a Competência "participar de treinamentos específicos sobre sua área de atuação" ficou em quarto lugar, conforme a percepção dos gerentes.

Para os servidores, as Competências "criar situações de aprendizado, para que o servidor supere dificuldades de desempenho" e "facilitar a participação do servidor em treinamentos que possam promover o desenvolvimento profissional" foram classificadas em 2º e em 5º lugar, respectivamente, enquanto para os gerentes elas foram classificadas em 19º e em 25º lugar, respectivamente.

Pode-se notar que o ponto-de-vista dos servidores poderia estar reforçando a necessidade de, cada vez mais, o corpo funcional estar preparado, visando à prestação de um serviço de qualidade, tendo em vista a maior cobrança de resultados pela sociedade e a nova visão da Administração Pública (outro fator citado como impulsionador de mudança para o TRT 10).

Talvez em decorrência desse mesmo fator, os gerentes tenham percebido um maior grau de importância futura do que os servidores para as competências "buscar avaliações sobre os resultados de sua Unidade" e "empenhar-se nas propostas de melhoria do trabalho definidas pela Administração do TRT10" (6º lugar e 7º lugar, respectivamente, para os gerentes e 19º e 41º, para os servidores).

Houve uma certa concordância entre os gerentes e os servidores quanto à importância futura da Competência "idealizar o futuro, fazendo projeções acerca das mudanças necessárias para que o TRT 10 seja bem-sucedido", classificada em 6º lugar para a amostra de servidores e em 4º lugar para o segmento dos gerentes. Provavelmente, por essa razão, a Competência "trocar experiências com pessoas externas à Organização" tenha sido classificada em 2ª lugar, de acordo com a percepção dos gerentes.

Nota-se que as Competências consideradas essenciais e emergentes ao desempenho dos gerentes do TRT 10, segundo a percepção dos gerentes e servidores, descritas por Dias (2001), foram também citadas pelos autores elencados, no presente trabalho, como elementares à atuação efetiva dos gerentes, atualmente.

O levantamento bibliográfico realizado possibilitou a identificação de uma série de Competências Gerenciais, necessárias, hoje, ao exercício do papel de gerente. O próximo capítulo propõe uma Metodologia de pesquisa empírica, para identificar as Competências Gerenciais específicas, de acordo com as percepções dos gerentes e subordinados de uma empresa privada do ramo de construção civil e elétrica, tendo em vista que, dentre a diversas competências já identificadas, faz-se necessário descobrir aquelas que são essenciais, em cada contexto organizacional.

## MÉTODO

Considerando-se o problema de pesquisa e os objetivos do presente trabalho, será proposta a realização de um *survey*, por meio da aplicação de questionários e de entrevistas semi-estruturadas, junto aos gerentes e subordinados Organização apresentada a seguir.

### 1. Caracterização da Organização a Ser Estudada

Organização a ser estudada: Emibm Engenharia. Possui as seguintes características: trata-se de uma empresa privada, de pequeno porte, criada em 1992 que atua no ramo de construção civil e elétrica.

- **Missão:** Fornecer produtos e serviços competitivos, com ética e profissionalismo, atentando para as expectativas do cliente e buscando a melhoria contínua da Qualidade.
- **Metas:** implementar o Sistema da Qualidade; solucionar adequadamente as reclamações dos clientes; garantir recursos financeiros para treinamentos e eventos de qualificação de colaboradores; minimizar as atividades de retrabalho; entregar obras no prazo estabelecido e diminuir horas extras trabalhadas.
- **Características da Estrutura Organizacional:** Esfera de controle de 5 a 10 subordinados por gerente. Departamentalizada pelas funções executadas. Vide Organograma (Anexo 1).

### 2. Caracterização da População-Alvo e Amostra

Propõe-se que todas as pessoas que compõem a Organização respondam ao questionário e que 20% da população-alvo participe da entrevista semi-estruturada; utilizando, nesta segunda fase, o método de amostragem. Cabe ressaltar que tal método deve ser utilizado sempre que o quantitativo de sujeitos da população-alvo for muito grande, de modo que não seja viável que todos participem da pesquisa. Para tanto, a amostra deve abarcar todos os setores e todos os cargos da Organização e,

além disso, deve guardar as mesmas proporções em termos de características biográficas e funcionais.

Deverão ser identificadas as seguintes características:

**2.1. Características Biográficas** – Sexo; Faixa Etária; Nível de escolaridade; Estado Civil.

**2.2. Características Funcionais** - Cargo Ocupado; Função Exercida; Tempo de Serviço na Organização; Tempo de Serviço na Função; Funções Gerenciais Exercidas em outras Organizações.

### **3. Procedimentos**

#### **3.1. Procedimentos de Coleta de Dados**

- Elaborar questionário contendo itens relacionados às Competências importantes para uma atuação gerencial efetiva, atualmente, de acordo com os dados obtidos no levantamento bibliográfico.
- Elaborar roteiro da entrevista semi-estruturada, com o intuito de pesquisar, junto a uma amostra de gerentes e subordinados (20% de ambos os segmentos), as Competências Gerenciais requeridas atualmente.
- Realizar entrevista semi-estruturada, de acordo com o roteiro estabelecido.
- A partir da análise da entrevista, gerar uma lista com as competências gerenciais mais citadas pelos entrevistados.
- A partir da lista elaborada com as Competências Gerenciais mais citadas pelos entrevistados, verificar as Competências que não constam do questionário elaborado e incluí-las no mesmo.
- Validar semanticamente a versão final do questionário, com a finalidade de verificar o grau de compreensão dos itens, do enunciado, dos termos e das escalas, por parte dos participantes. Contar com uma amostra de quatro colaboradores, sendo dois com 1º grau completo e dois com 2º grau completo.
- Entregar o questionário, pessoalmente e simultaneamente, a todas as pessoas da Organização.

- Apresentar aos participantes o objetivo do estudo; esclarecer sobre o preenchimento do questionário; garantir o anonimato dos respondentes e a confiabilidade dos dados.
- Coletar os questionários, de acordo com a data acertada para devolução. Utilizar uma urna, com a finalidade de evidenciar o sigilo das informações.

### **3.2. Procedimentos de Análise de Dados**

- No que diz respeito aos dados quantitativos, a serem coletados através de questionários, propõe-se a utilização de Estatísticas Descritivas e Inferenciais, a serem calculadas por meio do *software* SPSS – *Statiscal Package for the Social Sciences*, versão 10.1.
- Quanto às Estatísticas Descritivas, sugere-se o cálculo das Medidas de Tendência Central e Dispersão, tais como a Média Aritmética, Mediana, Moda, Variância e Desvio Padrão.
- No que se refere às Estatísticas Inferenciais, recomenda-se a utilização da **Análise Fatorial**, com a finalidade de identificar a existência de constructos subjacentes às competências avaliadas nos itens. Para tanto, faz-se necessário empregar o método de análise dos componentes principais e o de fatoração dos eixos principais.
- Posteriormente, propõe-se a realização da **Análise de Regressão Múltipla**, com o propósito de verificar quais as variáveis funcionais e demográficas mais influenciaram nas percepções dos gerentes e subordinados, quanto a importância atribuída às competências identificadas.
- Por último, sugere-se a utilização da técnica de **Análise Categorical** (categorização de respostas) dos dados qualitativos, obtidos por intermédio da questão aberta do questionário e dos dados coletados pela entrevista semi-estruturada.

### **3.3. Descrição dos Instrumentos de Pesquisa**

3.3.1. **Questionário:** elaborado por Dias (2001) e adaptado por Fernandes (2003). Apresenta uma orientação geral, contendo a finalidade do trabalho e as instruções

de preenchimento, 61 questões e, ao final, uma questão aberta, solicitando ao respondente incluir livremente outras Competências não mencionadas pelo instrumento, mas consideradas por ele essenciais para o desempenho dos gerentes da Organização ou para fazer algumas observações. Possui uma escala de importância, do tipo *Lickert*, composta por quatro pontos, variando de 0 (sem muita importância) a 3 (muito importante). No questionário de Dias (2001), além da escala de importância, havia uma escala de domínio. O questionário ainda possui sete campos relativos às variáveis sócio-demográficas e funcionais, como idade, grau de escolaridade, setor, cargo e tempo de trabalho, (Vide Anexo 2).

**3.3.2. Entrevista semi-estruturada:** apresenta quatro questões abertas, onde o entrevistado é solicitado a dar exemplos de comportamentos que ilustre o desempenho desejável e indesejável dos gerentes e qual o papel do gerente atual (Anexo 3).

No capítulo seguinte, serão levantadas algumas questões sobre o método proposto, assim como serão discutidos os dados obtidos no levantamento bibliográfico.

## DISCUSSÃO

Apesar do método proposto não ter sido aplicado, é possível levantar algumas questões relativas aos dados coletados no levantamento bibliográfico; aos resultados de pesquisas referentes ao tema desenvolvido, às características da Organização em questão (privada, de pequeno porte, criada em 1992, atua no ramo de construção civil e elétrica) e às potencialidades e limitações do referido método.

Em primeiro lugar, pode-se inferir, em relação ao grau de importância das Competências Gerenciais, listadas no instrumento de pesquisa, elaborado por Dias (2001) e adaptado por Fernandes (2003), que:

As competências consideradas como **muito importantes** ao desempenho dos gerentes, conforme a sua própria percepção e a percepção dos subordinados, seriam sete, ao todo, como se pode notar a seguir:

- Agir preventivamente, antecipando-se às necessidades e aos problemas.
- Administrar seu tempo adequadamente.
- Distribuir as tarefas, de modo a equilibrar a carga de trabalho entre os funcionários.
- Coordenar as atividades de seu setor, para que tenham impacto positivo no resultado final da Organização.
- Distribuir as tarefas de acordo com as capacidades e interesses dos funcionários.
- Despertar o interesse dos funcionários para as tarefas a serem desenvolvidas.
- Cumprir os prazos acordados para a prestação dos serviços e entrega dos trabalhos de seu setor.

Tal suposição baseia-se no fato de que essas Competências estão relacionadas com as quatro funções básicas e essenciais à atuação dos gerentes. Essas funções, segundo Shermerhorn Jr. (1996), Robbins (1999) e Boog (1991) são: planejamento, organização, controle e liderança. Para Robbins (1999), **Planejamento** compreende definir metas da Organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir estas

metas e desenvolver uma ampla hierarquia de planos, para integrar e coordenar atividades; **Organização** significa determinar quais tarefas devem ser feitas, quem irá fazê-las, como as tarefas devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e que decisões devem ser tomadas; **Liderança** compreende dirigir e coordenar pessoas, motivando seus subordinados, dirigindo as atividades de outros, selecionando canais de comunicação mais eficazes ou resolvendo conflitos entre seus membros e **Controle** significa monitorar o desempenho de seus subordinados, corrigindo-os quando preciso.

As competências consideradas **importantes** ao desempenho dos gerentes, a partir da auto e hetero-avaliação, também são elencadas a seguir:

- Atualizar-se na sua área, por meio de leituras e pesquisas.
- Facilitar a participação do funcionário em treinamentos que possam promover o desenvolvimento profissional.
- Atuar de forma transparente, mantendo o compromisso com a verdade.
- Promover reuniões regularmente com os membros do setor, visando à melhoria das relações interpessoais e dos processos de trabalho.

Essa hipótese também fundamenta-se em dados coletados na pesquisa bibliográfica, conforme discutido nos três parágrafos seguintes. Dias (2001), em sua pesquisa, constatou que a competência "aperfeiçoar as habilidades associadas ao uso da informática" obteve a maior média, em relação ao grau de importância futura, em ambas as amostras. De acordo com a percepção dos servidores, a competência "atualizar-se na sua área por meio de leituras e de pesquisas" foi classificada em segundo lugar, enquanto a competência "participar de treinamentos específicos sobre sua área de atuação" ficou em quarto lugar, conforme a percepção dos gerentes.

Segundo Shermerhorn Jr. (1996), os gerentes devem continuar estudando, ao longo de sua carreira, pois só estarão bem posicionados no mercado de trabalho, em tempos turbulentos, através do aperfeiçoamento contínuo. Para o autor, mudanças ambientais rápidas significam obsolescência rápida das habilidades e competências profissionais, a menos que sejam feitos esforços diligentes, para atualizá-las e mantê-las.

Dias (2001), por outro lado, enfatiza que os gerentes devem ter a capacidade de assegurar o aprendizado individual e coletivo. Robbins (1999) salienta que os gerentes excelentes sabem treinar e preparar sua equipe, para dotá-la das habilidades e competências necessárias.

Em relação ao método proposto, pode-se inferir que, na hetero-avaliação por parte dos subordinados, mesmo sendo a avaliação para fins de pesquisa e mesmo com a garantia do anonimato, haja receio de alguns funcionários quanto à possibilidade do gerente tomar conhecimento das respostas do questionário, evidenciando o medo de serem identificados. Alguns funcionários, então, poderiam omitir dados pessoais e funcionais ou não responder às questões, de forma sincera.

Por fim, vale ressaltar algumas contribuições importantes deste estudo, para o avanço da teoria e da pesquisa no campo da Gestão de Competências: (1) favorecimento de uma maior compreensão sobre o fenômeno, a partir da revisão bibliográfica; (2) proposição de um delineamento quanti-qualitativo, por meio da coleta de dados quantitativa (por meio do questionário) e qualitativa (por meio das entrevistas); (3) contemplação de subordinados como avaliadores de seus supervisores, fonte de avaliação pouco evidenciada pela literatura; (4) proposta de utilização de mais de uma fonte de avaliação (gerentes e subordinados); (5) escolha de uma amostra representativa de todo o universo de gerentes e subordinados da Organização; (6) levantamento das competências necessárias para o bom desempenho dos gerentes, levando-se em consideração a área de atuação e (7) inclusão das competências sugeridas na análise qualitativa.

A seguir, serão apresentados as últimas considerações a respeito do tema desta Monografia, com o intuito de sintetizar as principais deduções obtidas, a partir das reflexões realizadas e apresentar propostas de intervenção para a Organização em questão.

## CONCLUSÃO

Vive-se em uma época que tem como característica principal a velocidade e a imprevisibilidade em que as mudanças ocorrem. Lidar com pessoas, principal ativo de uma Organização, passou a ser a solução para uma série de problemas organizacionais. Para enfrentar este cenário moderno e competitivo, as Organizações precisam, cada vez mais, equipar-se com profissionais competentes, para que sua administração possa se modernizar. Devem estar aptas, através de seu sistema gerencial, a acompanhar o crescimento e o progresso. O sucesso das Organizações depende, então, de como o gerente, responsável pelo desempenho funcional de uma ou mais pessoas, utiliza todos os recursos colocados sob sua responsabilidade, tanto humanos quanto materiais. Desse modo, as Competências Gerenciais devem ser radicalmente enriquecidas, para fazer frente às novas demandas.

Mais quais seriam as Competências Gerenciais mais requeridas atualmente? Discute-se muito sobre quais são as Competências Essenciais ao profissional que luta para se destacar no mercado de trabalho e administra pessoas. Pode-se concluir, com base na literatura pesquisada, que há dez competências imprescindíveis à atuação dos gerentes atuais; conforme detalhado a seguir.

- Gerenciar a si próprio, assumindo a responsabilidade pelo seu crescimento pessoal e desenvolvimento profissional; buscando atualização na sua área de atuação; aprimorando suas competências; solicitando *feedback* sobre o seu desempenho; demonstrando disposição para buscar informações em situações inusitadas; administrando seu tempo adequadamente e engajando-se em ações que contribuam para o seu bem-estar.
- Ter habilidade sobre o ato de planejar, organizar, liderar e controlar sua equipe, estabelecendo objetivos, metas e prazos a serem alcançados; planejando as atividades; identificando desvios na execução das atividades planejadas; monitorando todo o fluxo de trabalho da Unidade e provendo os recursos necessários. Assumindo, assim, uma postura dinâmica, diagnosticadora, intervindo proativamente e antecipando-se aos acontecimentos.

- Ser eficaz no alcance dos objetivos; eficiente na administração dos meios materiais, financeiros e humanos e efetivo ao utilizar-se de oportunidades presentes e ao preparar-se para oportunidades ou ameaças futuras.
- Responder aos desafios da situação, com visão global, voltando aos reclamos do mercado e às exigências da clientela, procurando sempre melhor satisfazê-la, através da efetividade organizacional.
- Construir uma equipe coesa e criar um clima positivo no ambiente de trabalho, mobilizando os membros da Unidade em prol de um objetivo comum; favorecendo a integração e a cooperação. Ser o elo vivo da cadeia de comunicações e um agente de integração e solidariedade grupais, comunicando-se de forma eficiente e eficaz, de forma escrita e oral. Buscar a comunhão da equipe e atentar para as relações interpessoais que se estabelecem no trabalho. Agir procurando administrar e minimizar o conflito, o quanto antes possível, a fim de que diminuam seus efeitos negativos sobre a equipe e a Organização.
- Saber utilizar plenamente os recursos pessoais de sua equipe, estruturando e distribuindo as tarefas; avaliando o desempenho individual; dando *feedback* para aperfeiçoar o desempenho das pessoas e corrigindo inadequações e fraquezas. Otimizar o uso das Competências existentes nas pessoas, adquirindo e otimizando constantemente, novas Competências que sejam fundamentais para o sucesso do negocio da Organização.
- Assegurar o aprendizado individual e coletivo, estimulando o autodesenvolvimento dos colaboradores; despertando interesse pelas tarefas a serem desenvolvidas; encorajando as pessoas a fazerem melhor uso de suas habilidades; favorecendo oportunidades para que elas contribuam com idéias e buscando mecanismos para aperfeiçoar a Política de Recursos Humanos da Organização. Valorizar tarefas bem executadas, dar exemplos a serem seguidos, incentivar a superação e o crescimento profissional, acolher as sugestões, ainda que não venham a ser implantadas.

- Ter conhecimento e habilidades de negociação e conquistar espaços decisórios; sabendo sustentar opiniões; expor argumentos e aceitar posicionamentos divergentes.
- Impulsionar e liderar a mudança, reconhecendo oportunidades, ameaças, forças e fraqueza da Organização; compreendendo como a Organização interage com o ambiente externo; idealizando o futuro; assumindo riscos; buscando novas oportunidades para agir; propondo e incentivando a adoção de novas metodologias de trabalho e estimulando a criatividade.
- Honrar seu compromisso com a Organização e a sociedade do qual faz parte; sendo transparente em suas ações e adotando uma postura que transmita confiança e credibilidade legitimada por uma prática condizente com o discurso.

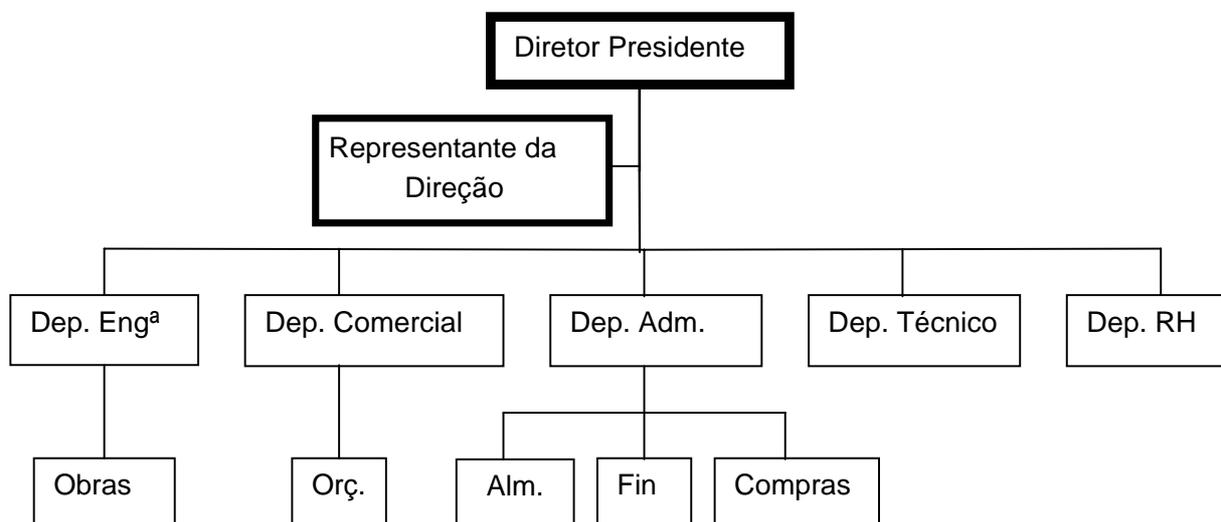
## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boog, G. (1991). *O Desafio da Competência*. São Paulo: Best Seller.
- Bower, M. (1999). *Talento para Liderar*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando Pessoas*. (4ª.ed.). São Paulo: Prentice Hall
- Dias, J. (2001). *Identificação e Avaliação de Competências Gerenciais em uma Organização Pública*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Drucker, P. (1998). *A Organização do futuro*. São Paulo: Futura.
- Drucker, P. (2001a). *A profissão de Administrador*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Drucker, P. (2001b). *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dutra, J. (s.d.). *Gestão de Pessoas com Base em Competências*. São Paulo: Editora Gente.
- Fleury, A & Fleury, M. (2002). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M. (s.d.). *Árvore das Competências Gerenciais*. Artigo disponível na Internet: <http://www.mrg.com.br/artigos.htm>.
- Mattos, F. (1995). *Estratégia de Empresa*. São Paulo: Makron Books.
- Mattos, R. (1991). *Gestão e democracia na empresa*. Brasília: Ed. Livre.
- Motta, P. (2001). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Schermerhorn, Jr. (1996). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Senge, P. (1990). *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ORGANOGRAMA EMIBM ENGENHARIA



## ANEXO 2

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA DE COLETA DE DADOS PRELIMINARES

#### Construção do repertório de competências gerenciais requeridas atualmente

1. Dê exemplos de comportamentos que ilustram o **desempenho indesejável** de um gerente. Você pode considerar um gerente da sua própria Organização; um gerente de outra Organização qualquer; alguém que você tenha conhecido, ouvido falar ou lido a respeito. Você pode expor situações, ocorrências e fatos.
2. Dê exemplos de comportamentos que ilustrem o **desempenho exemplar** de um gerente. Considere um caso qualquer, que tenha lhe chamado a atenção.
3. Como você descreveria o contexto atual em que estão inseridas as Organizações? Fale das principais mudanças que estão acontecendo; dos problemas que as organizações estão enfrentando; das dificuldades dos trabalhadores, etc.
4. Nesse novo contexto, como você concebe o **papel do gerente**? Que novos comportamentos são exigidos atualmente?

### **ANEXO 3**

#### **QUESTIONÁRIO SUGERIDO PARA PESQUISA**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA EMIBM ENGENHARIA**  
 Elaborado por Dias (2001) e adaptado por Fernandes (2003)

**ORIENTAÇÃO GERAL**

Este trabalho tem a finalidade de propor uma metodologia para identificação das competências essenciais para uma atuação efetiva dos gerentes da Emibm Engenharia.

A seguir, há uma lista de **competências gerenciais**, descritas em termos de comportamentos.

Gostaria de saber a sua opinião sobre a **importância** desses comportamentos para o atual desempenho dos **gerentes da Emibm Engenharia (pense nos gerentes da Emibm Engenharia, de forma geral)**

Para responder cada questão, escolha o ponto da escala abaixo, que melhor descreva a sua opinião, registrando o número correspondente nas respectivas colunas à esquerda de cada descrição dos comportamentos.

**Não será preciso a sua identificação e as suas respostas serão confidenciais.** A qualidade dos resultados deste trabalho dependerá muito do seu empenho em responder com cuidado e sinceridade.

Por favor, leia atentamente cada item e não deixe questão alguma sem resposta.

**ESCALA DE IMPORTÂNCIA ATUAL (EIA)**

0	1	2	3
sem importância para o meu desempenho	pouco importante para o meu desempenho	importante para o meu desempenho	muito importante para o meu desempenho

**Agradeço a sua valiosa participação!**

EIA	Competências gerenciais na Emibm Engenharia
	01. agir preventivamente, antecipando-se às necessidades e aos problemas
	02. administrar os conflitos de seu setor
	03. administrar seu tempo adequadamente
	04. aceitar posicionamentos contrários aos seus, no processo de articulação interna e externa
	05. praticar atividades que contribuam para o seu bem-estar (esportes, música, etc)
	06. apontar acertos e erros sobre o trabalho das pessoas
	07. aprimorar as habilidades associadas ao papel gerencial (relações interpessoais, gestão)
	08. aproveitar as sugestões dos funcionários, na tomada de decisões
	09. assumir riscos diante de uma tomada de decisão que envolva propostas inovadoras
	10. atuar de forma transparente, mantendo o compromisso com a verdade

### ESCALA DE IMPORTÂNCIA ATUAL (EIA)

0	1	2	3
sem importância para o meu desempenho	pouco importante para o meu desempenho	importante para o meu desempenho	muito importante para o meu desempenho

EIA	Competências gerenciais na Emibm Engenharia
	11. pesar custos e benefícios das suas decisões para sociedade
	12. obter informações sobre o seu desempenho com os funcionários
	13. adquirir e aperfeiçoar habilidades associadas ao uso da informática
	14. atualizar-se na sua área, por meio de leituras e pesquisas
	15. buscar avaliações sobre os resultados de seu setor
	16. avaliar o desempenho dos funcionários de seu setor, conforme critérios definidos previamente
	17. recusar-se a tirar proveito do cargo, em benefício próprio
	18. analisar previamente o ambiente de trabalho e as diferenças individuais, ao resolver os problemas do setor
	19. distribuir as tarefas, de modo a equilibrar a carga de trabalho entre os funcionários
	20. coordenar as atividades de seu setor, para que tenham impacto positivo no resultado final da organização
	21. criar situações de aprendizado, para que o funcionário supere dificuldades de desempenho
	22. favorecer um clima de abertura na unidade, de forma que todos se sintam preparados para dar e receber críticas construtivas
	23. defender os interesses de sua equipe, junto a outros setores
	24. despertar o interesse dos funcionários para as tarefas a serem desenvolvidas
	25. detectar possíveis problemas e falhas, a partir da observação de todo o fluxo de trabalho do setor
	26. diante de uma situação problemática, entrar em contato com pessoas que possam ajudar a resolvê-la
	27. distribuir as tarefas de acordo com as capacidades e interesses dos funcionários
	28. combater a corrupção de todas as formas
	29. estabelecer prazos realistas para a entrega dos trabalhos designados aos membros do setor
	30. encorajar os funcionários a contribuírem com novas idéias
	31. estimular a integração e a cooperação entre os membros do setor
	32. expressar-se de forma clara, ao repassar o trabalho
	33. gerenciar as tarefas de modo a obter a redução de erros, defeitos e desperdícios

### ESCALA DE IMPORTÂNCIA ATUAL (EIA)

0	1	2	3
sem importância para o meu desempenho	pouco importante para o meu desempenho	importante para o meu desempenho	muito importante para o meu desempenho

EIA	Competências gerenciais na Emibm Engenharia
	34. idealizar o futuro, fazendo projeções acerca das mudanças necessárias para que a Organização seja bem sucedido
	35. empenhar-se junto à Administração para implementar medidas de valorização do funcionário
	36. incentivar o funcionário a ir além das metas e objetivos preestabelecidos
	37. interagir com os demais gerentes, visando a troca de experiências e de informações
	38. facilitar a participação do funcionário em treinamentos que possam promover o seu desenvolvimento profissional
	39. mobilizar os membros do setor, em prol de um objetivo comum
	40. modificar seu comportamento, com base nos aspectos construtivos de críticas recebidas de outras pessoas
	41. cumprir os prazos acordados para a prestação dos funcionários e entrega dos trabalhos de seu setor
	42. oferecer soluções originais para problemas existentes
	43. participar de treinamentos específicos sobre sua área de atuação (pós-graduação, cursos)
	44. identificar tarefas mais importantes para o alcance dos objetivos de seu setor
	45. verificar se o perfil do funcionário é compatível com a função que exerce, diante de um problema de desempenho
	46. promover reuniões regularmente com os membros do setor, visando à melhoria das relações interpessoais e dos processos de trabalho
	47. recompensar o funcionário eficiente e comprometido
	48. propor a adoção de modelos de gestão bem sucedidos em outras organizações
	49. incentivar a adoção de novas metodologias de trabalho
	50. assumir suas limitações, dispondo-se a buscar a informação ou a solução, em caso de dúvida
	51. providenciar os recursos materiais (equipamentos, mobiliário e similares) adequados à execução das tarefas
	52. referir-se às conquistas de seu setor, como sendo de todos os membros
	53. empenhar-se nas propostas de melhoria do trabalho definidas pela Administração
	54. resolver os problemas de imediato
	55. sustentar opiniões e expor argumentos, em processos de negociação
	56. transmitir confiança na capacidade dos funcionários, ao delegar as tarefas
	57. manter a imparcialidade no atendimento das demandas de seu setor e na sua conduta com os empregados, combatendo o favoritismo

**ESCALA DE IMPORTÂNCIA ATUAL (EIA)**

0	1	2	3
sem importância para o meu desempenho	pouco importante para o meu desempenho	importante para o meu desempenho	muito importante para o meu desempenho

EIA	Competências gerenciais na Emibm Engenharia
	58. trocar experiências sobre o trabalho com pessoas externas à Organização
	59. treinar pessoalmente os funcionários de seu setor
	60. favorecer o aprendizado coletivo, por meio de reuniões de estudo e de debates, em que participe todo o setor

Se desejar, utilize o espaço abaixo para incluir outras competências que o (a) senhor (a) considera essenciais para o desempenho dos gerentes da Emibm Engenharia ou para fazer alguma observação.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS**

Marque com um x a resposta correspondente à sua situação:

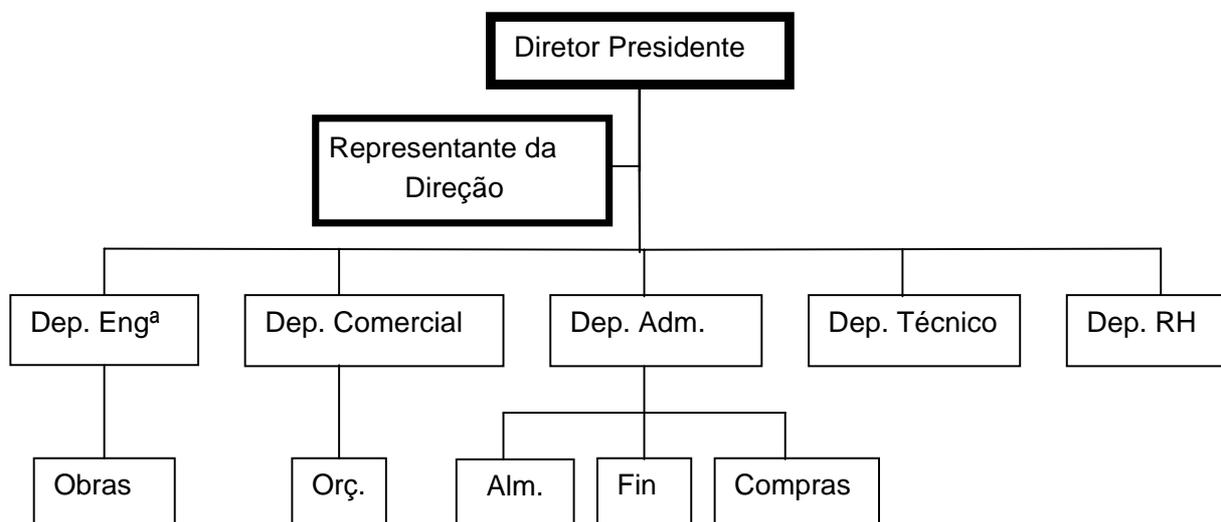
Setor:
Cargo:
Função exercida:
Tempo de trabalho na empresa:
Tempo de trabalho na função:
Idade:
Grau de escolaridade:

**Mais uma vez, agradeço a sua valiosa colaboração!**

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ORGANOGRAMA EMIBM ENGENHARIA



## ANEXO 2

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA DE COLETA DE DADOS PRELIMINARES

#### Construção do repertório de competências gerenciais requeridas atualmente

1. Dê exemplos de comportamentos que ilustram o **desempenho indesejável** de um gerente. Você pode considerar um gerente da sua própria Organização; um gerente de outra Organização qualquer; alguém que você tenha conhecido, ouvido falar ou lido a respeito. Você pode expor situações, ocorrências e fatos.
2. Dê exemplos de comportamentos que ilustrem o **desempenho exemplar** de um gerente. Considere um caso qualquer, que tenha lhe chamado a atenção.
3. Como você descreveria o contexto atual em que estão inseridas as Organizações? Fale das principais mudanças que estão acontecendo; dos problemas que as organizações estão enfrentando; das dificuldades dos trabalhadores, etc.
4. Nesse novo contexto, como você concebe o **papel do gerente**? Que novos comportamentos são exigidos atualmente?

## **ANEXO 3**

### **QUESTIONÁRIO SUGERIDO PARA PESQUISA**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA EMIBM ENGENHARIA**  
Elaborado por Dias (2001) e adaptado por Fernandes (2003)

**ORIENTAÇÃO GERAL**

Este trabalho **tem a finalidade de propor uma metodologia para identificação das competências essenciais para uma atuação efetiva dos gerentes da Emibm Engenharia.**

A seguir, há uma lista de **competências gerenciais**, descritas em termos de comportamentos.

Gostaria de saber a sua opinião sobre a **importância** desses comportamentos para o atual desempenho dos **gerentes da Emibm Engenharia (pense nos gerentes da Emibm Engenharia, de forma geral)**

Para responder cada questão, escolha o ponto da escala abaixo, que melhor descreva a sua opinião, registrando o número correspondente nas respectivas colunas à esquerda de cada descrição dos comportamentos.

**Não será preciso a sua identificação e as suas respostas serão confidenciais.** A qualidade dos resultados deste trabalho dependerá muito do seu empenho em responder com cuidado e sinceridade.

Por favor, leia atentamente cada item e não deixe questão alguma sem resposta.

**ESCALA DE IMPORTÂNCIA ATUAL (EIA)**

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>sem importância para o meu desempenho</b>	<b>pouco importante para o meu desempenho</b>	<b>importante para o meu desempenho</b>	<b>muito importante para o meu desempenho</b>

**Agradeço a sua valiosa participação!**

<b>EIA</b>	<b>Competências gerenciais na Emibm Engenharia</b>
	01. agir preventivamente, antecipando-se às necessidades e aos problemas
	02. administrar os conflitos de seu setor
	03. administrar seu tempo adequadamente
	04. aceitar posicionamentos contrários aos seus, no processo de articulação interna e externa
	05. praticar atividades que contribuam para o seu bem-estar (esportes, música, etc)
	06. apontar acertos e erros sobre o trabalho das pessoas
	07. aprimorar as habilidades associadas ao papel gerencial (relações interpessoais, gestão)
	08. aproveitar as sugestões dos funcionários, na tomada de decisões
	09. assumir riscos diante de uma tomada de decisão que envolva propostas inovadoras
	10. atuar de forma transparente, mantendo o compromisso com a verdade

### ESCALA DE IMPORTÂNCIA ATUAL (EIA)

0	1	2	3
sem importância para o meu desempenho	pouco importante para o meu desempenho	importante para o meu desempenho	muito importante para o meu desempenho

EIA	Competências gerenciais na Emibm Engenharia
	11. pesar custos e benefícios das suas decisões para sociedade
	12. obter informações sobre o seu desempenho com os funcionários
	13. adquirir e aperfeiçoar habilidades associadas ao uso da informática
	14. atualizar-se na sua área, por meio de leituras e pesquisas
	15. buscar avaliações sobre os resultados de seu setor
	16. avaliar o desempenho dos funcionários de seu setor, conforme critérios definidos previamente
	17. recusar-se a tirar proveito do cargo, em benefício próprio
	18. analisar previamente o ambiente de trabalho e as diferenças individuais, ao resolver os problemas do setor
	19. distribuir as tarefas, de modo a equilibrar a carga de trabalho entre os funcionários
	20. coordenar as atividades de seu setor, para que tenham impacto positivo no resultado final da organização
	21. criar situações de aprendizado, para que o funcionário supere dificuldades de desempenho
	22. favorecer um clima de abertura na unidade, de forma que todos se sintam preparados para dar e receber críticas construtivas
	23. defender os interesses de sua equipe, junto a outros setores
	24. despertar o interesse dos funcionários para as tarefas a serem desenvolvidas
	25. detectar possíveis problemas e falhas, a partir da observação de todo o fluxo de trabalho do setor
	26. diante de uma situação problemática, entrar em contato com pessoas que possam ajudar a resolvê-la
	27. distribuir as tarefas de acordo com as capacidades e interesses dos funcionários
	28. combater a corrupção de todas as formas
	29. estabelecer prazos realistas para a entrega dos trabalhos designados aos membros do setor
	30. encorajar os funcionários a contribuírem com novas idéias
	31. estimular a integração e a cooperação entre os membros do setor
	32. expressar-se de forma clara, ao repassar o trabalho
	33. gerenciar as tarefas de modo a obter a redução de erros, defeitos e desperdícios

### ESCALA DE IMPORTÂNCIA ATUAL (EIA)

0	1	2	3
<b>sem importância para o meu desempenho</b>	<b>pouco importante para o meu desempenho</b>	<b>importante para o meu desempenho</b>	<b>muito importante para o meu desempenho</b>

EIA	<b>Competências gerenciais na Emibm Engenharia</b>
	34. idealizar o futuro, fazendo projeções acerca das mudanças necessárias para que a Organização seja bem sucedido
	35. empenhar-se junto à Administração para implementar medidas de valorização do funcionário
	36. incentivar o funcionário a ir além das metas e objetivos preestabelecidos
	37. interagir com os demais gerentes, visando a troca de experiências e de informações
	38. facilitar a participação do funcionário em treinamentos que possam promover o seu desenvolvimento profissional
	39. mobilizar os membros do setor, em prol de um objetivo comum
	40. modificar seu comportamento, com base nos aspectos construtivos de críticas recebidas de outras pessoas
	41. cumprir os prazos acordados para a prestação dos funcionários e entrega dos trabalhos de seu setor
	42. oferecer soluções originais para problemas existentes
	43. participar de treinamentos específicos sobre sua área de atuação (pós-graduação, cursos)
	44. identificar tarefas mais importantes para o alcance dos objetivos de seu setor
	45. verificar se o perfil do funcionário é compatível com a função que exerce, diante de um problema de desempenho
	46. promover reuniões regularmente com os membros do setor, visando à melhoria das relações interpessoais e dos processos de trabalho
	47. recompensar o funcionário eficiente e comprometido
	48. propor a adoção de modelos de gestão bem sucedidos em outras organizações
	49. incentivar a adoção de novas metodologias de trabalho
	50. assumir suas limitações, dispondo-se a buscar a informação ou a solução, em caso de dúvida
	51. providenciar os recursos materiais (equipamentos, mobiliário e similares) adequados à execução das tarefas
	52. referir-se às conquistas de seu setor, como sendo de todos os membros
	53. empenhar-se nas propostas de melhoria do trabalho definidas pela Administração
	54. resolver os problemas de imediato
	55. sustentar opiniões e expor argumentos, em processos de negociação
	56. transmitir confiança na capacidade dos funcionários, ao delegar as tarefas
	57. manter a imparcialidade no atendimento das demandas de seu setor e na sua conduta com os empregados, combatendo o favoritismo

### ESCALA DE IMPORTÂNCIA ATUAL (EIA)

0	1	2	3
sem importância para o meu desempenho	pouco importante para o meu desempenho	importante para o meu desempenho	muito importante para o meu desempenho

EIA	Competências gerenciais na Emibm Engenharia
	58. trocar experiências sobre o trabalho com pessoas externas à Organização
	59. treinar pessoalmente os funcionários de seu setor
	60. favorecer o aprendizado coletivo, por meio de reuniões de estudo e de debates, em que participe todo o setor

Se desejar, utilize o espaço abaixo para incluir outras competências que o (a) senhor (a) considera essenciais para o desempenho dos gerentes da Emibm Engenharia ou para fazer alguma observação.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

Marque com um x a resposta correspondente à sua situação:

Setor:
Cargo:
Função exercida:
Tempo de trabalho na empresa:
Tempo de trabalho na função:
Idade:
Grau de escolaridade:

**Mais uma vez, agradeço a sua valiosa colaboração!**