



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

LARISSA SANTOS SILVA

A EFICÁCIA NA GESTÃO
O PERFIL DO DIRIGENTE EFICAZ

BRASÍLIA
2013

LARISSA SANTOS SILVA

A EFICÁCIA NA GESTÃO
O PERFIL DO DIRIGENTE EFICAZ

Monografia apresentada como requisito para
a conclusão do curso de bacharelado em
Comunicação
Social da Faculdade de Tecnologia e
Ciências Aplicadas - FATECS

Prof.(a) Orientador(a): Tatyanna Castro
Braga.

BRASÍLIA
2013

LARISSA SANTOS SILVA

A EFICÁCIA NA GESTÃO
O PERFIL DO DIRIGENTE EFICAZ

Monografia apresentada como requisito para
a conclusão do curso de bacharelado em
Comunicação
Social da Faculdade de Tecnologia e
Ciências Aplicadas - FATECS

Prof.(a) Orientador(a): Tatyanna Castro
Braga.

Brasília, 10 de junho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Professora: Tatyanna Castro Braga
(Orientadora)

PROF.: Gisele Ramos
(Examidadora)

PROF.: Joana Bicalho
(Examinadora)

Tudo feito nesta pesquisa, cada minuto dedicado a esse trabalho, e tudo que ainda vier a fazer, eu ofereço ao único que ouve os meus segredos mais profundos, me salva e me ama, sempre incondicionalmente. Jesus, a honra a todos os méritos a Ti, somente.

Agradeço ao meu líder, o maior de todos os tempos, o grandioso Jesus. Agradeço aos grandes amores da minha vida, à base de tudo, meu parceiro e marido, e a minha família feliz, por terem me motivado com dedicação, a conquistar os meus mais altos sonhos. Obrigada, Taty, por me ensinar a essência do marketing e ainda me orientar com destreza sem igual e paciência tranquilizadora no fechamento deste ciclo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	12
2.1 Marketing: A definição	12
2.2 O Mercado	14
2.3 Definição de Gestão	15
2.3.1 <i>DEFINIÇÃO DE GESTOR</i>	15
2.3.2 <i>COMPETÊNCIAS DO GESTOR</i>	16
2.4 Definição de Liderança	18
2.4.1 <i>DEFINIÇÃO DE LÍDER</i>	19
2.4.2 <i>COMPETÊNCIAS DO LÍDER</i>	19
2.5 O Dirigente	20
2.5.1 <i>COMPETÊNCIAS DO DIRIGENTE</i>	21
2.6 O Dirigente Eficaz	21
2.6.1 <i>COMPETÊNCIAS DO DIRIGENTE EFICAZ</i>	22
2.8 Habilidades com Pessoas	25
2.8.1 <i>PAPEL DE MENTOR</i>	25
2.8.1.1 <i>Compreensão de Si Mesmo e dos Outros</i>	25
2.8.1.2 <i>Comunicação Eficaz</i>	27
2.8.1.3 <i>Desenvolvimento dos Empregados</i>	28
2.8.2 <i>PAPEL DE FACILITADOR</i>	30
2.8.2.1 <i>Construção de Equipes</i>	31
2.8.2.2 <i>Uso do Processo Decisório Participativo</i>	33
2.8.2.3 <i>Administração de Conflitos</i>	35
2.9 Habilidades para Tarefa	36
2.9.1 <i>PAPEL DE MONITOR</i>	36
2.9.1.1 <i>Administração de Informações por Meio do Pensamento Crítico</i>	37
2.9.1.2 <i>Administração da Sobrecarga de Informações</i>	38
2.9.1.3 <i>Administração dos Processos Essenciais</i>	38
2.9.2 <i>PAPEL DE COORDENADOR</i>	39
2.9.2.1 <i>Gerenciamento de Projetos</i>	40
2.9.2.2 <i>Planejamento do trabalho</i>	42
2.9.2.3 <i>Gerenciamento Multidisciplinar</i>	43
2.10 Habilidades Estratégicas	44
2.10.1 <i>PAPEL DE DIRETOR</i>	45
2.10.1.1 <i>Desenvolvimento e Comunicação de Uma Visão</i>	45
2.10.1.2 <i>Estabelecimento de Metas e Objetivos</i>	46
2.10.1.3 <i>Planejamento e Organização</i>	47
2.10.2 <i>PAPEL DE PRODUTOR</i>	49
2.10.2.1 <i>Trabalho Produtivo</i>	49
2.10.2.2 <i>Fomento de um Ambiente de Trabalho Produtivo</i>	50

2.10.2.3 Administração do Tempo e do Estresse/ Equilíbrio de Demandas Concorrentes	51
2.11 Habilidades para o Desenvolvimento	53
2.11.1 PAPEL DE NEGOCIADOR	53
2.11.1.1 <i>Construção e Manutenção de uma Base de Poder</i>	53
2.11.1.2 <i>Negociação de Acordos e Compromissos</i>	54
2.11.1.3 <i>Apresentação de Ideias</i>	55
2.11.2 PAPEL DE INOVADOR	56
2.11.2.1 <i>Convívio com a Mudança</i>	57
2.11.2.2 <i>Pensamento Criativo</i>	57
2.11.2.3 <i>Gerenciamento da Mudança</i>	58
3 ANÁLISE	60
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

RESUMO

O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais competitivo e a estabilidade dos funcionários, quanto a sua empregabilidade, depende da capacidade competente, de modo eficaz. Diante do exposto, esse trabalho tem como objetivo investigar o perfil do dirigente eficaz, na inquietação de realizar um levantamento das características fundamentais que o dirigente eficaz deve possuir, incluindo a definição de conceitos essenciais a esse profissional. Dessa forma, essa monografia propõe um modelo de competências essenciais do dirigente eficaz, contemplando quatro habilidades, os quais compreendem oito papéis, que o dirigente pode assumir ao desenvolver tais habilidades. Em cada papel contemplado no modelo, três competências essenciais são contidas no mesmo. Dessa maneira, buscou-se relacionar por meio da revisão bibliográfica, métodos e técnicas que tornassem possível a aplicação prática das competências descritas, por intermédio de dirigentes ou gestores de modo geral.

Palavras-chave: líder, gerente, dirigente eficaz, perfil do dirigente, modelo de competências.

1 INTRODUÇÃO

Entre o século XX e o XXI ocorreram as principais mudanças no mundo, revoluções e diversos acontecimentos históricos deram abertura para o desenvolvimento da maior parte das invenções tecnológicas. Transformações e inovações ocorreram principalmente no setor da tecnologia da informação, permitindo oportunidades para estabelecer-se um novo paradigma mundial, a globalização. Essa, por sua vez, foi responsável por diversas mudanças sociais comportamentais devido à ruptura das barreiras de transações comerciais, o estreitamento nestas relações e a evolução nos meios de comunicação. Transformações inovadoras que contribuíram positivamente para o desenvolvimento tecnológico, possibilitando encaminhar para diversos tipos de consumidores aparatos tecnologicamente inovadores, que colaboraram para o avanço da comunicação no seu todo, fator que contribui significativamente para o sucesso da evolução contínua.

As mudanças que reformularam as estruturas organizacionais foram os novos entrantes, pois após as grandes transformações sociais mercadológicas as competições passaram a ser em proporções globais, com consumidores mais exigentes e novos comportamentos de consumo. Neste contexto as organizações do século XXI buscam por sobrevivência, exigindo a figura de um personagem que alcance os resultados, supere as metas e inove sempre com proatividade.

Essa procura gera uma alta competitividade no mercado de trabalho, pois é necessário obter competências para alcance de altos cargos e altas remunerações, uma espécie de sucesso profissional. Por essa razão, há busca por capacitação de qualidade por parte dos profissionais. O objetivo é lograr a empregabilidade como participantes atuantes nas organizações, e se tornarem profissionais reconhecidos por um desempenho de alta qualidade, refletidos no local onde estão inseridos. Segundo Drucker (2002, p.43):

O conhecimento é o principal recurso para os indivíduos e para a economia em geral. Terra, mão-de-obra e capital – os tradicionais fatores de produção dos economistas – não desaparecem, mas tornam-se secundários. Hoje, o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento no trabalho.

O estudo apresentado neste trabalho tem como tema “O perfil do dirigente eficaz”, que será abordado no decorrer deste trabalho, foi elaborado com o intuito de demonstrar a importância do conhecimento hábil dos dirigentes, na tentativa de apresentar quais são as competências que eles devem possuir nas diversas situações em que comumente se encontram dentro das organizações. Tendo como base teorias e conceitos, para que esses dois elementos se tornem aplicáveis na busca de atingir os objetivos organizacionais, por meio de resultados de qualidade e eficácia gerados por esses profissionais.

A escolha do tema se deu pelo interesse acadêmico sobre liderança, na inquietação de disseminar o saber, e pela percepção das grandes mudanças ocorridas no cenário mercadológico empresarial. Os líderes da década de oitenta não possuíam o mesmo comportamento que os atuais profissionais, estes tiveram que se adaptar à diversas mudanças. Desta forma foi percebida a necessidade de compreender as principais informações apresentadas em materiais bibliográficos, e atualizá-las na sua junção, ou seja, reunir conteúdo acadêmico-profissional de modo que sejam priorizados assuntos conforme as necessidades contemporâneas do mercado, e reformular de uma maneira que seja aplicável de forma prática.

Realizar um levantamento das características fundamentais que o dirigente eficaz deve possuir é que o foi almejado como objetivo-geral. Para isso foi necessário alcançar os objetivos específicos como definir o conceito e qual a postura que se espera deste profissional, definir a eficácia em gestão, para então distinguir as competências essenciais do perfil do dirigente eficaz. O objetivo-geral partiu do questionamento, problema desta pesquisa, se existem características essenciais que devem compor o perfil do dirigente eficaz. Logo se pressupõe, hipoteticamente, que mesmo vasta a variedade de características, existe sim um conjunto de competências essenciais a compor esse perfil.

A escolha da metodologia a ser seguida é fundamental para compreensão do tipo de resultado do problema proposto. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.83):

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Baseando-se neste conceito, para atingir o objetivo-geral deste trabalho, pesquisas exploratórias foram realizadas através de um levantamento bibliográfico, e o método, selecionado como mais adequado ao tipo da pesquisa deste trabalho, é o dedutivo. Que segundo Lakatos e Marconi (2003, p.221) tem por definição:

II. Método Dedutivo: Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira. Toda a informação ou conteúdo fatural da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas.

Referindo-se a parte prática, a documentação indireta abrange a pesquisa bibliográfica, com artigo publicado na revista e no portal, HSM – Management, reconhecida em gestão. Porém os livros foram tidos como ferramentas principais de buscas no levantamento de dados. Referências como Philip Kotler e Las Casas, especialistas na área de marketing foram utilizados nesta pesquisa, assim como Peter Drucker, Warren Bennis, Bulgacov e Robert Quinn, especialistas em administração, gestão e liderança.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Com a finalidade de atingir o objetivo-geral dessa pesquisa, buscou-se nas teorias abordadas o embasamento adequado para fundamentar conceitualmente termos essenciais para compreensão do tema proposto, como o que vem a ser marketing e a sua importância, tendo-o em vista como fator integrante nos requisitos de gerenciamentos empresariais. A partir desta etapa viu-se a necessidade de apresentar conceitos básicos como mercado e seus principais componentes, contextualizando assim qual seria o cenário em que o dirigente estaria inserido. Bem como os elementos fundamentais que se envolvem na compreensão da definição do dirigente, para elucidar conceitualmente quem ele é, o que abrange, e quais competências o mercado espera dele, de maneira geral. E a explicitação do que seria eficácia adequada a esse profissional juntamente com as suas competências básicas. O embasamento teórico deste trabalho está intimamente relacionado com a revisão de literatura.

A pesquisa aplicada a esse trabalho foi feita por meio de buscas a referenciais bibliográficos. Utilizou-se livros categorizados na seção de gerência, essencialmente. Outras áreas também foram contempladas com o intuito de maior profundidade nas ideias apresentadas, por meio dos materiais encontrados nesta categoria principal. A busca dos conteúdos foi segmentada por áreas de conhecimentos acadêmicos como administração, comunicação social, psicologia, dentre outras. O total de livros analisados compõe um quadro total de mais de trinta livros analisados.

2.1 Marketing: A definição

Segundo Brandão (2005), infelizmente a sociedade brasileira desconhece a definição correta do que vem a ser marketing, ou mesmo a função desempenhada pelos profissionais da área. Desmistificar seria o primeiro passo para que mais indivíduos, principalmente empreendedores e empresários pudessem compreender a sua importância e aplicabilidade. Porém conforme Kotler (2006), o marketing não é nada simples. Las Casas (2006) acompanha a sua opinião dizendo que a compreensão do marketing trata-se do entendimento de diversos componentes, por se tratar de um amplo processo, e diz que existem definições dos mais variados

autores e maneiras sobre o que vem a ser marketing, sendo que essa multiplicidade é justificada pelos seus diferentes enfoques.

Para Kotler e Zaltman (2006 apud LAS CASAS, 2006, p. 10), trata-se da “criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”. Definição que complementa o conceito da American Marketing Association (2004 apud Kotler 2006, p. 4):

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Compreende-se que as definições consideradas devem ser analisadas sob o ponto de vista gerencial, tendo como profissional em foco neste trabalho o dirigente. Kotler e Armstrong (1998, apud COBRA, 1991, p 27) pontuam o marketing como o “processo gerencial que tem por objetivo atender as necessidades e desejos das pessoas”. E o próprio Kotler (2006) especifica ao dizer que, o marketing, faz isso suprimindo as necessidades lucrativamente e transformando a necessidade particular ou social em oportunidades de negócios lucrativos. Enfim, “marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (KOTLER, 2006, p. 4).

O autor Bernardi (2003) cita que o marketing tem como função avaliar a estrutura das oportunidades e do mercado em si, tendo em vista que ele é o ponto em comum entre o cliente, a empresa e o mercado. Competindo à área comunicar-se com o mercado; monitorar o ambiente, mercado e estrutura de oferta; obter a concepção de produtos e serviços que efetivamente atendam ao cliente; desenvolver estratégias e táticas de atuação consistentes e coerentes; estruturar o marketing de maneira que o mesmo seja capaz de atender às estratégias e aos objetivos; e monitorar o desempenho e aperfeiçoar constantemente.

Compreendendo as concepções das definições de marketing e o que compete ao mesmo, surgiu a necessidade de expor o que vem a ser mercado e os seus tipos, tendo em vista o relacionamento indissociável entre ele e o marketing. Dessa forma é possível compreender melhor a realidade mercadológica que o dirigente está inserido.

2.2 O Mercado

O termo marketing significa ação no mercado, e com surgimento na satisfação de necessidades sociais, iniciou-se com as trocas de mercadorias entre as partes interessadas e atualmente as mercadorias são trocadas por seus valores monetários, conforme apresenta Las Casas (2006). Para Bulgacov (1999) mercado é o comércio, a razão de existência de qualquer organização.

Porém, para Madruga et al. (2004) o mercado contém basicamente dois vieses, o primeiro da oferta, as organizações, que podem ser de bens e serviços, e o segundo da procura, os consumidores, que compreende as pessoas físicas ou jurídicas. Para Kotler (2006, p. 208) as organizações estão inseridas no mercado organizacional.

Formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados, ou fornecidos a terceiros. Os principais setores que compõe o mercado organizacional são agricultura, exploração florestal e pesca; mineração; manufatura; construção; transporte, comunicação; serviços públicos; setor bancário, financeiro e segurador; distribuição e serviços.

Esse mercado varia em seis tipos conforme produto ou serviço que produzem e o mercado de inserção, segundo Madruga et al. (2004). São eles o mercado consumidor, nomeado também como Business to Consumer (B2C), o mercado empresarial, conhecido por Business to Employee (B2E), o mercado global, o mercado do terceiro setor ou sem fins-lucrativos, o mercado governamental e o mercado um-a-um.

Para Bulgacov (2006), em contrapartida, estão os consumidores identificados e reconhecidos por integrantes e formadores do mercado consumidor, pessoas, instituições ou empresas que buscam por produtos e serviços para consumo. As motivações da compra deste público são as mais diversas, assim como os procedimentos e operações de como se realiza a compra, ocasiões e locais em que o mercado consumidor realiza suas aquisições.

Os personagens que compõem esse mercado variam em cinco tipos de relacionamento afetivo com as empresas, sendo eles o suspect, o prospect, o consumidor, o cliente e o parceiro. A escala é gradativa, pois considera-se o suspect

como o menor nível de relacionamento e o parceiro como maior, segundo Madruga et al. (2004).

Conforme foi apresentado o dirigente encontra-se no mercado organizacional, podendo ser de bens e serviços. Porém o mesmo pode atuar em qualquer setor, pois a sua inserção empresarial não depende desse fator, mas de suas capacidades.

2.3 Definição de Gestão

Madruga et al. (2005) acredita que gestão é o processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio de planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais. Considerando a consecução de objetivos como a materialização de sonhos e desejos que tornam a realidade concreta, a eficiência e eficácia se apresenta redução de custos e tempo nas operações, maior produtividade, e obtenção dos objetivos e resultados desejados com efetividade como aspectos éticos de responsabilidade pública e social. Outro conceito é apresentado por Motta (2004, p. 26).

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.

A gerência também pode ser tratada como algo científico e racional, cuja ênfase está nas análises e nas relações de causa e efeito, com objetivo de prever e antecipar as ações de modo mais consequente e eficiente. Devendo-se considerar a existência da imprevisibilidade e da interação humana na gestão, que atribui o ilógico, explica Motta (2005).

Diante disto é importante compreender conceitualmente quem é o executor da definição apresentada de gestão.

2.3.1 DEFINIÇÃO DE GESTOR

Segundo Drucker (1974, p. 13) a definição apresentada de gestor trata-se de:

Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, fôr responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados.

Esse gestor deve tomar decisões, assumir responsabilidades pelas suas contribuições e não apenas obedecer a ordens. Considerando que sob sua responsabilidade estarão objetivos, padrões e contribuições, ele está capacitado para uma tomada de decisão mais acertada do que qualquer outro membro da organização, de acordo com Drucker (1974).

O profissional apresentado como gestor possui competências básicas que o mercado espera dele enquanto indivíduo inserido no mercado organizacional.

2.3.2 COMPETÊNCIAS DO GESTOR

Segundo Drucker (1998, p.147) “o papel fundamental da gerência é possibilitar o desempenho conjunto das pessoas com metas, valores comuns, a estrutura adequada e o treinamento e desenvolvimento continuado dos itens necessários para responder e desempenhar as mudanças”. E mantém o raciocínio ao explorar que há apenas um significado diferenciado de gestor, devido ao novo direcionamento do desempenho da gerência, antes trabalhadores não-qualificados e depois com força de trabalhadores do conhecimento altamente educados.

De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), as competências gerenciais são segmentadas em quatro tipos, sendo elas as habilidades estratégicas, habilidades para a tarefa, habilidades com pessoas e habilidades de autoconhecimento.

As habilidades estratégicas constituem-se em esquadrihar o ambiente para avaliação, identificando os fatores mercadológicos externos e internos que podem realizar um impacto no desempenho do indivíduo, da equipe e da empresa; a formulação de estratégias para designar esforços posteriores à organização, extraindo aproveitamento das potencialidades e precauções para redução das fragilidades da organização. Habilidades também em definir a visão estratégica da instituição e o seu objetivo, considerando as análises do ambiente interno e externo, e sua missão; capacidade de desenvolver e aplicar estratégias para alcançar o objetivo em todos os níveis organizacionais; e em desenvolver práticas de recursos humanos compatíveis com a estratégia empresarial global, tendo como

referência a concorrência e os recursos exclusivos da empresa, conforme explicita Caravantes, Panno e Kloeckner (2005).

Ainda na mesma ideia, as habilidades voltadas para tarefa são formadas pela capacidade em determinar metas e o alcance da execução dos objetivos; definição da melhor forma para concretizar criação e implementação dos objetivos estabelecidos; competência em criar valor através da transformação de insumos para produtos, melhorando a percepção dos clientes; flexibilidade quanto aos prazos e objetivos; capacidade em determinar processos de trabalho dentro da estrutura organizacional, através de organogramas e da distribuição de atividades conforme o indivíduo e o setor; capacidade em selecionar e alocar o colaborador com adequado perfil para a empresa; e bom gerenciamento do tempo através do planejamento das tarefas diárias e semanais.

As habilidades com pessoas constituem-se em delegar responsabilidades; influenciar as pessoas a realizarem o que é certo; motivar os empregados a contribuírem com o melhor, gerando assim comprometimento; a resolução de conflitos acertada para cada situação; capacidade de negociar de modo que ambas as partes saiam satisfeitas; construir e manter uma rede pessoal de relacionamento que auxilie em atingir metas profissionais, networking; capacidade de persuasão; sensibilidade para compreensão da linguagem não-verbal com as pessoas com as quais se relaciona; capacidade em entender as mensagens recebidas; capacidade em gestão transcultural, estimulando melhor a criatividade; e melhor resolução de problemas e com mais flexibilidade do sistema.

As habilidades de autoconhecimento constituem-se em adaptabilidade pessoal, ou seja, dimensionar os aspectos que o confrontam e o perfil das pessoas com que se relaciona; capacidade para desenvolver insights, tendências pessoais com base a experiências e personalidade que influenciam na percepção da realidade, e como transcendê-las, desenvolvendo assim empatia com as pessoas e julgamentos imparciais.

Dessa forma, é necessário compreender a diferença entre gestão e liderança por meio da definição conceitual de líder e as habilidades que competem a ele.

2.4 Definição de Liderança

Basicamente, o conceito mais utilizado sobre liderança é a “capacidade de influenciar pessoas ou grupos” (CAVALCANTI et al. 2006, p.37). Porém existem diversas outras definições que tentam contemplar o que vem a ser liderança. Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) a liderança pode ser definida como um processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas. Para CAVALCANTI et al. (2006, p.38) “Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para se atingir o objetivo”. (CAVALCANTI et al. 2006, p.38).

“Liderança é a capacidade de alinhar e arrebanhar pessoas para um propósito” (ANGELO, 2003).

Segundo Cavalcanti et al. (2006) a liderança pode ser conforme abordagens gerais assumidas pelas diferentes escolas de pensamento em liderança, são elas as teorias dos traços, teorias comportamentais e o modelo contingencial. A primeira contempla o aspecto inato do líder, seus traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para tarefa. Para Vergara (2003) apresenta sua opinião sobre a abordagem de teorias dos traços.

Embora possamos admitir que, por um lado, os traços de personalidade não garantem o exercício da liderança, por outro, a presença de algumas características individuais pode facilitar bastante o processo de liderar ou, ao contrário, dificultá-lo.

Segundo Cavalcanti et al. (2006), as teorias comportamentais contemplam os estilos de liderança e Grid gerencial, pessoas e tarefas, dividido entre estilos, autocrático, democrático, que envolve subordinados na tomada de decisões e laissez-faire, em que o grupo fica à vontade quanto escolhas tomadas.

Ainda no mesmo raciocínio, Cavalcanti et al. (2006) cita que as teorias contingenciais abordam os aspectos do processo da liderança e contempla a teoria do caminho-objetivo, em que o líder ajuda aos subordinados no alcance dos objetivos, a teoria da liderança situacional, que aborda o sucesso da liderança conforme nível de preparo ou de maturidade dos seguidores. E o modelo de participação do líder, onde os liderados são inseridos no processo decisório.

Diante do exposto, é necessário definir o que vem a ser líder.

2.4.1 DEFINIÇÃO DE LÍDER

Para Angelo (2003) o líder verdadeiro é capaz de energizar, conduzir e motivar os seus liderados a um objetivo comum, independente das atribuições no grupo. Já para Bennis (1997) os bons líderes de empresas são os que criam, articulam, assumem uma visão incansável e apaixonante, levando à realização final, sem se prender aos canais formais, e tendo a acessibilidade como uma religião. Além de agirem com receptividade, fazendo de tudo nas empresas em que estão inseridos para alcançar as pessoas, de forma informal e direta.

Em comparação, para Motta (2004, p. 207):

os líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. (...) as habilidades de liderança podem ser aprendidas através de ensinamento e da experiência de vida. (...) A habilidade de liderança se desenvolve na medida em que o dirigente permite que novas idéias penetrem e amadureçam em sua mente.

Segundo Bennis (1996) o líder se diferencia do gerente por inovar, ser original, priorizar as pessoas, inspirar confiança, ter perspectiva de futuro, por questionar o que e o por quê, inventar, desafiar à normalidade, ser seu próprio comandante e fazer s coisa certa.

Dessa forma, compreender quais são as competências elementares que cabem ao líder é fundamental.

2.4.2 COMPETÊNCIAS DO LÍDER

O autor Angelo (2003, p. 142) acredita que o líder tem competências divididas em três áreas, o ser, o saber e o fazer, “o que o líder é (valores, motivos, traços de personalidade, caráter) o que sabe (aptidões, habilidade, conhecimento teórico) e o que faz (comportamentos, hábitos, estilo)”.

Já para Bossidy e Charan (2002), as competências essenciais ao líder são divididas em sete. O líder deve conhecer o seu pessoal e a sua empresa, insistir no realismo, estabelecer metas e prioridades clara, recompensar as pessoas que fazem o que foi solicitado, ampliar as habilidades das pessoas e conhecer a si próprio.

De acordo com Oakland (1994) a liderança eficaz contempla a visão de modo que as oportunidades de mercado ou de serviço são aproveitadas continuamente,

por meio de uma estratégia que dá vantagem competitiva a organização e a leva ao sucesso do negócio ou serviço. O líder deve incluir todas as crenças e valores existentes às decisões tomadas, em qualquer setor da organização, concentrando a ação eficaz com adição de valor.

Por fim, Cavalcanti et al. (2006) acreditam que o líder precisa ter flexibilidade, por meio da sensibilidade e habilidades com intuito de atender as diversas demandas.

Diante das definições dadas por liderança e gestão, há necessidade de apresentar os conceitos dados aos dirigentes, bem como as competências a esse profissional.

2.5 O Dirigente

A autora Tanure (2011) conceitua o que vem a ser o dirigente abordado neste trabalho, o líder transformador que se trata do executivo que utiliza a energia de qualquer mudança em prol de lançar as pessoas à ação, gerando movimento e crescimento em uma organização. Esse líder é denominado de “dirigente”, e possui diferenças entre ele, o “gestor” e o “líder”. Essa por sua vez consiste nas definições dos papéis de forma individualizada.

Ao gestor compete a eficiência operacional de um negócio e a responsabilidade por outras pessoas, criando bases para resultados empresariais sustentáveis, articulando e viabilizando componentes mais racionais da gestão da empresa. Porém ainda se faz necessária a presença do líder para que haja garantia da eficiência na situação de mudança radical, explica Tanure (2011).

O líder é aquele que tem como insumo a energia que mobiliza a empresa. O foco é voltado para a dimensão mais emocional da gestão, podendo gerar transformações. A autora, Tanure (2011), ressalta que o líder é legitimado por seus liderados voluntários, diferentemente do gestor. Os seguidores se identificam com a essência do líder em construir e sustentar esse relacionamento de troca e persuasão, e também por seus conceitos, aspirações e expectativas.

O dirigente é o ser capaz de integrar as dimensões racional e emocional, o gestor e o líder. A junção de competências e características que faz com que ele trabalhe integrando tarefas e relações, além de ter coragem para mudar o fluxo

natural das coisas, assumindo riscos, e aplicando a visão de futuro nas decisões e ações, conforme apresenta Tanure (2011).

Porém devido à dificuldade em descrever a natureza do trabalho gerencial, assim como sua função, sem controvérsias, permanece ambígua a definição, e os dirigentes são nomeados e dispensados com o passar do tempo. Poucos autores que analisam o trabalho gerencial utilizam o termo, embora os dirigentes estejam intimamente ligados a organização, de forma que a mesma é considerada melhor se os seus dirigentes forem melhores, segundo Motta (2004).

O próximo tópico contempla as competências dos dirigentes esperadas pelas organizações e pessoas que estão inseridas nesse contexto.

2.5.1 COMPETÊNCIAS DO DIRIGENTE

Tanure (2011) cita que cabe ao dirigente o papel de interpretar os sinais do ambiente interno e externo, capturando possibilidades futuras e traduzindo em possibilidades reais por meio da escuta ativa, empatia, inteligência organizacional e emocional; se pautar nas decisões por valores como justiça, pois assim a credibilidade e o compromisso entre os liderados são tidos como base; capacidade em mobilizar através do seu relacionamento, utilizando principalmente a comunicação competente. Também é competência do gestor em questão, reunir a necessidade de melhoria operacional com a necessidade de crescimento e expansão para revitalizar a estratégia, a estrutura, os processos e as pessoas; e a destreza em ouvir sua voz interior, reconhecendo seus pontos fracos e percebendo a melhor forma de julgar os elementos ao redor, com flexibilidade comportamental para lidar com situações e pessoas diferentes.

Dessa forma faz-se necessário apresentar a eficácia enquadrada a esse profissional, com intuito de melhor compreensão do tema proposto neste trabalho.

2.6 O Dirigente Eficaz

Drucker (1976) aborda dois elementos importantes que conceituam o quem vem a ser o dirigente eficaz. O “gerente” que o autor (DRUCKER, 1976, p.16) chama de:

Trabalhadores instruídos, administradores ou profissionais individuais que esperam, em virtude de sua posição ou seu conhecimento, e no

decorrer normal de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados de conjunto.

Logo, pode-se compreender o dirigente como interessado em ter a eficácia como uma de suas características, considerando as circunstâncias que permeiam o ambiente organizacional e impelem uma atitude resolutória.

Drucker (2007, p. 1) define a eficácia como “fazer as coisas certas acontecerem”. Ser eficaz é a função do dirigente, independente de onde ele trabalhe, espera-se, eficiência, que ele faça certo as coisas, em vez de apenas capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas, é isso que torna o trabalho intelectual eficaz. Pois o nível de conhecimento tendência a ser alto, mas parece que a correlação entre a eficácia de um homem e sua inteligência, imaginação ou conhecimento é pouca, conforme Drucker (1976).

Em seguida ele diz que a “inteligência, imaginação, conhecimento são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados” (DRUCKER, 1976, p.9).

Diante do exposto, as competências fundamentais que cabem ao dirigente eficaz são contempladas no próximo tópico.

2.6.1 *COMPETÊNCIAS DO DIRIGENTE EFICAZ*

Drucker (2007) propõe que há cinco práticas necessárias para ser uma pessoa eficaz. Para isso é necessário que haja gerenciamento do tempo, esforço para dar contribuições, produtividade nos pontos fortes, concentração de esforços nas tarefas mais importantes para atingir resultados, e a tomada de decisões eficazes. Vale ressaltar, que dentre as cinco práticas, duas se destacam, pois permitem que as outras sejam executadas são elas a gestão do tempo, e a concentração de esforços nas tarefas para atingir resultados.

O princípio para aumentar a eficácia é identificar onde o tempo tem sido empregado, propor-se a eliminar as tarefas que desperdiçam tempo, definir prioridades para utilização do tempo, e concentrar sua aplicação nas tarefas prioritárias, que mais contribuem para empresa, segundo Drucker (2007).

Com o foco nessas duas práticas as outras são adquiridas com mais facilidade, pois o tempo é mais limitante, diz Drucker (2007).

Para Buch e Heike (2004) apesar do conhecimento e competência a maioria dos gestores passam o tempo em tarefas rotineiras e não conseguem realizar algo significativo ao futuro da organização. Para que o dirigente possa aplicar a energia, o foco e se engajar completamente em seu trabalho, desenvolvendo a combinação de estratégias, com definição de objetivos, e o domínio de técnicas é necessário que ele tenha controle da energia que o motiva e desenvolva o foco.

2.7 O Modelo de Competências do Dirigente Eficaz

Com intuito de alcançar o objetivo-geral deste trabalho, as características que poderão montar o perfil do dirigente de eficácia se constrói a partir de um modelo proposto na pesquisa deste trabalho: O Modelo de Competências do Dirigente Eficaz. A proposta do modelo foi dada com base em diversos autores, porém até o presente trabalho não houve a junção dos conteúdos apresentados por cada autor. O primeiro nível da estrutura (1. O Dirigente) corresponde a quem é esse profissional no mercado, para o marketing e quem é ele em si, a sua definição e qual a postura que se espera dele. Todas as ideias foram apresentadas no referencial teórico deste trabalho, considerando a importância em se compreender isso por meio de trabalhos que já abordavam os assuntos apresentados.

No segundo nível (2. As Habilidades), compreende quatro habilidades que contêm os papéis que o dirigente pode assumir, conforme a situação em que será exposto, essas habilidades foram inspiradas por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), e adaptadas de acordo com as características essenciais que cabe ao papel. São oito papéis diferentes (3. Os Papéis do Dirigente), que têm complementariedade entre si, um não exclui o outro necessariamente. Em cada papel existem três características essenciais que o profissional em questão deve ter ao assumi-lo (4. As Características Essenciais). Nas partes três e quatro, a essência do conteúdo apresentada foi baseada em baseado em Quinn et al. (2003). No nível quatro da estrutura do modelo, buscou-se por outros pensadores que concordavam com a importância da característica em si para o dirigente. Todo o modelo foi pensado para o gestor eficaz, logo, após conceituar elementos fundamentais das competências essenciais, quando necessário, buscou-se apresentar o conteúdo de forma aplicável de maneira prática nas diversas situações em que o dirigente assumirá o papel adequado a cada situação, identificar cada papel permite perceber a

complementaridade entre eles e a possibilidade de mesclar estes e, situações específicas.

2.8 Habilidades com Pessoas

Este modelo compreende os papéis de mentor e facilitador e estão correlacionados às habilidades com pessoas, as relações humanas. Segundo Quinn et al. (2003), as metas de ambos os papéis são o comprometimento e o moral, em que para atingi-las é necessário haver discussão, participação e receptividade. Além de compreender que as pessoas são individualizadas, únicas e têm suas próprias necessidades, e que não haverá funcionamento das equipes se cada um se concentrar apenas nas suas aspirações pessoais. Diante do exposto, é função do dirigente auxiliar cada um a desenvolver suas próprias habilidades. As competências que compreendem os papéis que envolvem as habilidades com pessoas têm como foco o desenvolvimento dos indivíduos e da equipe.

2.8.1 PAPEL DE MENTOR

Quinn et al. (2003) diz que o papel de mentor compreende solicitude, sensibilidade, afabilidade, abertura, justiça, escuta, apoio a reivindicações legítimas, apreciação, reconhecimento, e elogio aos seus colegas de trabalho e subordinados. O dirigente neste papel faz isso por dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte dos recursos a serem evoluídos mediante uma orientação cuidadosa, empática e solícita, ajudando no desenvolvimento individual, e cultivando competências. Sempre com um alto grau de autoconsciência, levando em consideração a influência exercida, sobre seus subordinados, por seus atos como dirigente.

As competências essenciais que contemplam esse papel são: compreensão de si mesmo, a comunicação eficaz e o desenvolvimento de empregados.

2.8.1.1 Compreensão de Si Mesmo e dos Outros

Quinn et al. (2003) diz que a importância da competência está em compreender a si mesmo como dirigente, e as outras pessoas com quem se relaciona profissionalmente. Para isso faz-se necessário o desenvolvimento da inteligência emocional, que envolve competências pessoais e sociais de acordo com o modo que os dirigentes se administram e como lidam com seus relacionamentos. Pois perceber e compreender as diferenças elementares dos sentimentos, das

necessidades e dos interesses é necessário para melhor compreensão, já que diante de cada situação as reações são diferentes.

De acordo com Quinn et al. (2003), para alcançar esse objetivo é preciso que haja reconhecimento das emoções e como elas afetam ao dirigente e aos demais, desenvolvendo isso é possível saber o que sente e por qual razão, somando a compreensão da ligação entre os sentimentos e os atos. Além de conhecer as virtudes e limites, obter receptividade positiva quanto a opiniões que auxiliem no desenvolvimento, com isso é possível ser capaz de valorizar o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento aprendendo com experiências. Outro ponto importante, para alcance do objetivo de desenvolver a inteligência emocional é ter consciência do valor próprio, autoconfiança, sendo capaz de ter sua individualidade e em defender aquilo que acredita, ainda que outras pessoas não vejam sobre a mesma perspectiva.

Compreender os outros trata-se em compreender a si, de acordo com Quinn et al. (2003), o segredo é identificar as habilidades de cada um e tratar as suas necessidades e as alheias com sensibilidade e respeito. Pois como exemplo de sensibilidade, receptividade e aprendizado de solicitação de feedback ao próprio respeito, aumenta-se as chances de encontrar essas qualidades nos outros. O segredo para superar as reações de defesa nos outros é superá-la em si mesmo.

O mesmo autor, Quinn et al. (2003), ensina que praticar a empatia também faz parte do processo para compreender o próximo, pois é preciso realizar um auto-exame para saber a vontade de compreendê-lo. Ela nada mais é que praticar integridade, auto-aceitação e segurança, pois implica se colocar no lugar do outro procurando enxergar o mundo do ponto de vista do próximo com honestidade. Para aplicar a empatia à comunicação deve ser sensibilizada, com objetivo de alcançar as palavras, os sentimentos e pensamentos, nos indícios verbais e não verbais. Deve-se permitir com escuta reflexiva, que os outros falem a verdade emocional, podendo incluir sentimentos negativos.

Bennis (1997) diz que para Jack Welch, ex-CEO da GE, os verdadeiros líderes têm a opção em não complicar, pois uma empresa eficaz é simples. Todos, do nível mais alto ao mais baixo, devem ter autoconfiança de serem claros, precisos, a fim de que as pessoas na empresa compreendam o que a organização está tentando realizar.

Diante dessa apresentação de ideias pode-se concluir é fundamental a busca pelo desenvolvimento da inteligência emocional, considerando que é válido tanto para o dirigente como para as pessoas que se relacionam com ele, já que abrange a compreensão do próximo também.

2.8.1.2 Comunicação Eficaz

Para Quinn et al. (2003, p.41) “A comunicação é a troca de informações, fatos, ideias e significados. O processo comunicativo pode ser utilizado para informar, coordenar e motivar as pessoas”. Além de explicarem que é difícil enxergar e reconhecer os pontos fracos do próprio comportamento comunicativo, por isso a análise do comportamento comunicativo é crucial, pois competências comunicacionais insuficientes geram problemas interpessoais e organizacionais.

O dirigente no papel de mentor deve ter a capacidade de comunicar-se com qualidade, desvelando pensamentos e sentimentos de forma positiva e não agressiva, exprimindo preocupações de forma que ajude os outros a quem querem ouvir o que tem a ser dito. Priorizando a escuta ao invés da fala, deve-se escutar reflexivamente, a mais importante habilidade associada à boa comunicação e diretamente relacionada à empatia, pois auxilia na ajuda ao outro em expressar-se. Na escuta reflexiva é necessário fazer com o que o outro fale, e em não julgar, nem aconselhar, apenas refletir sobre o que foi ouvido. Em outras palavras, reafirma-se a essência dos últimos pensamentos ou sentimentos da pessoa receptora da mensagem, mas de forma descritiva, sem emissão de juízo de valor. Deve-se evitar interrogações do tipo sim ou não. Em vez de revelar, o ouvinte reflexivo ajuda o outro a descobrir, segundo Quinn et al. (2003).

Para isso, é necessário transmitir mensagens de modo mais eficiente evitando os obstáculos à comunicação eficaz, e desenvolver algumas habilidades básicas, de acordo com Quinn et al. (2003). O primeiro passo é esclarecer que o dirigente como emissor precisa compreender qual é o estado de espírito e ponto de vista do receptor. Diante disso é necessário descobrir o objetivo da mensagem que ele deseja transmitir e o que é necessário fazer para deixar o clima mais confortável, para ajudar o receptor a abrir-se para comunicação. Para só então o emissor, o dirigente, passar a mensagem de maneira que as palavras e expressões sejam familiares com ao interlocutor, os exemplos devem fazer parte do universo dele.

Para concluir é fundamental que perguntas sejam feitas para elucidar algum ponto da mensagem, se necessário for. É importante ressaltar que se ao final desse processo a reação parecer ser crítica, não se deve adotar uma postura defensiva, e sim compreender o que o receptor está pensando, o porquê de sua reação negativa, através de perguntas esclarecedoras.

A comunicação para Bennis (1997, p.16) trata-se de:

A verdadeira comunicação consome inúmeras horas de contato direto. Significa ouvir mais do que falar. Não se trata de pronunciamentos através de fitas de vídeo, nem de anúncios em jornais, mas de seres humanos com objetivo de ver e aceitar as coisas através de um constante processo interativo que visa o consenso. E deve ser absolutamente incessante.

Diante dessa definição faz-se necessário o esforço constante para realizar uma comunicação de qualidade em todas as oportunidades possíveis, mesmo em detrimento da falta de tempo e das diversas resoluções de problemas a serem feitas.

2.8.1.3 Desenvolvimento dos Empregados

Duas abordagens formam o desenvolvimento de funcionários para Quinn et al. (2003). A primeira abordagem vem a ser a delegação, na qual se oferece oportunidades para que responsabilidades sejam assumidas, habilidades sejam aprimoradas e competências aperfeiçoadas, possibilitando que os subordinados tenham mais eficácia em suas funções. O benefício dessa abordagem é o tempo extra gerado aos dirigentes e a possibilidade que estes alcancem coisas mais importantes como foco. A segunda abordagem trata-se da avaliação de desempenho, na qual se visa dar aos empregados feedback sobre a contribuição do indivíduo para a organização como um todo.

Ambas abordagens caminham em conjunto, a delegação implica na capacidade de compreender o que pode ou não ser transferido, para isso é necessário ter consciência da competência dos funcionários. Essa compreensão é obtida por meio de um bom processo de comunicação, que permita a manifestação de dúvidas e feedback por parte do dirigente quanto de seus subordinados, possibilitando assim a avaliação de desempenho de cada um, conforme Quinn et al. (2003). Para ocorrer esse processo é necessário que o dirigente compreenda que a delegação envolve três elementos essenciais: responsabilidade, autoridade e

prestação de contas. O dirigente deve ter consciência que é sua responsabilidade a boa realização da atividade, cabendo a ele supervisionar e monitorar os procedimentos. Ao delegar procedimentos deve tratar de transferir autoridade suficiente para os indivíduos que buscam o que foi solicitado desincumbam a sua função, com recursos e a cooperação necessários para uma execução bem sucedida. Por fim, aqueles a quem foram delegadas tarefas devem prestar contas do andamento dos objetivos estabelecidos, podendo ser por meio de relatórios e avaliações periódicas, de acordo com Quinn et al. (2003).

O segredo para uma boa delegação é ter claro para si o que deseja, explicando a importância e o que deve ser feito, e depois designar o funcionário mais adequado para tarefa, para transmitir a tarefa deve-se comunicar com clareza e se assegurar que o funcionário dispõe de tempo necessário para dar conta das incumbências. Para ter um bom retorno sobre o bom andamento da execução da tarefa deve-se manter abertos os canais de comunicação, para dúvidas e discussões, além de deixar os subordinados livres para realizarem a tarefa como achar melhor. Outra parte importante é acompanhar o andamento da tarefa e confiar ao funcionário a responsabilidade tanto pelo trabalho quanto por eventuais dificuldades que venham a ocorrer, com devida autoridade tanto para desincumbir-se da tarefa quanto para obter a cooperação e os recursos necessários para sua consecução bem-sucedida. No fim reconheça as realizações dos funcionários, seus esforços, para que eles se mantenham motivados, segundo Quinn et al. (2003).

Em conjunto, o segredo para uma boa avaliação de desempenho trata-se de avaliar, em primeira instância, se o funcionário como receptor está disposto para ouvir o feedback que o dirigente tem a dar. Caso seja positiva a averiguação prévia, ele deve ser dado em um local privado, para que o diálogo seja aprofundado, e deve ser explicitado que se trata de uma percepção, pensamento e sentimentos positivos e negativos apenas do dirigente como interlocutor. Durante o feedback é importante descrever o comportamento do receptor e as impressões que foram causadas ao interlocutor é fundamental, principalmente atrelada a exemplos de condutas recentes. No final, para que haja aprendizado o dirigente deve pedir que o subordinado elucide, explique ou corrija o que o dirigente transmitiu em sua mensagem, finalizando com a possibilidade da pessoa, receptor, responder ao feedback. Esse processo é apresentado por Quinn et al. (2003).

Allen e Economy (2001) concordam com a ideia de delegar de forma correta. Comunicando a tarefa, fornecendo o contexto à tarefa, determinando padrões para avaliar o final da tarefa. Outorgando autoridade e fornecendo suporte para que seja possível conseguir comprometimento.

Para que as coisas sejam feitas pode-se utilizar de fontes distintas de poder, sendo a primeira o poder pessoal, isso vai depender do carisma, convicções e habilidades em expressar a força de suas crenças, o exemplo do dirigente motiva, e essa pode ser uma forma de transmitir esses valores. O poder pelos relacionamentos está na força dos círculos de amigos, contatos e sociedades. O poder pela posição também é uma forma do dirigente conseguir o que almeja, ao considerar que o seu nível hierárquico é alto. A quarta e última forma de poder, apresentado por Allen e Economy (2001), é o poder do conhecimento, é baseado nas experiências, especializações, etc., do dirigente com relação ao que emprega dentro da organização.

Para Boyett e Boyett (1999) as organizações que realmente atingirão a excelência no futuro serão as que descobrirem como explorar o potencial e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Diante disso, nota-se que mais importante que buscar alcançar uma boa delegação e avaliação de desempenho dos funcionários é necessário ater-se a forma de poderio utilizada para alcançar a grande meta, a execução das tarefas, pois dentre as quatro formas de poder apresentadas, existirá uma mais adequada à situação que não comprometerá o bom relacionamento entre dirigente e funcionários, e a motivação dos mesmos.

2.8.2 PAPEL DE FACILITADOR

De acordo com Quinn et al. (2003) espera que o facilitador como gerente fomente esforços coletivos, promova a coesão e trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais, interfira em disputas interpessoais, utilize técnicas de resolução de conflitos, reforce a coesão e o moral coletivos, adquira colaborações e participação, ajude na solução dos problemas do grupo, construa equipes, crie ambientes favoráveis para discutir qualquer tema e solução de problemas, tenha senso de envolvimento e influência, visualize o trabalho em grupo como pedra angular, desenvolva comprometimento dos grupos de trabalho, apresente metas ou

propósito comum para aumentar a unidade do grupo, crie oportunidade da equipe compartilhar competências, habilidades e conhecimentos.

As competências essenciais são a constituição de equipes, o uso de um processo decisório participativo e o gerenciamento de conflitos.

2.8.2.1 Construção de Equipes

Para Quinn et al. (2003) para que uma equipe seja caracterizada como tal é preciso que seja bem coordenada, comprometida com uma meta ou um propósito comum, que tenha uma estrutura de comunicação que facilite o compartilhamento de informações. Os integrantes devem desempenhar seu papel de maneira clara e interdependente, prestando contas mutuamente e tendo o sentimento de compromisso uns para com os outros. “Para elevar o nível de uma empresa é necessário também ser capaz de fazer homens comuns realizarem coisas incomuns” (ARNAUT, 2001, p.19).

Para o desenvolvimento de equipes são necessários quatro estágios básicos, conforme Quinn et al. (2003), e antes do início da construção das mesmas é preciso analisar o que se faz bem, que áreas precisam de aprimoramento e quais as barreiras a esse aprimoramento. Uma técnica simples para elucidar questões essenciais.

O primeiro estágio é relativo ao teste em que missão e metas do grupo são definidas. Dessa forma o dirigente deve encorajar o grupo a expor novas ideias e apresentar sugestões de formas de abordar a tarefa, garantindo que as opiniões de cada componente sejam ouvidas, tendo como finalidade instalar um clima confortável ao compartilhamento de pensamentos, identificando-se e concordando com o objetivo comum da equipe.

No segundo estágio, a organização é o conceito em questão, pois é a fase que o grupo estabelece uma estrutura e define-se também como os membros se comunicarão entre si. O dirigente como facilitador deve exaltar o objetivo comum e instruir normas e padrões relativos ao propósito da equipe, e incentivar o questionamento e avaliação contínua à qualidade das sugestões e soluções em potencial.

O terceiro estágio condiz ao estabelecimento de interdependência, as atenções concentram-se em como coordenar os esforços individuais e o dirigente

como líder do grupo focaliza a interdependência dos membros, desestimulando competições e incentivando ao grupo assumir papéis informais de liderança. Os talentos individuais são identificados e explorados, e se procura coordenar os atos individuais dos componentes da equipe de modo que atinjam as metas coletivas de forma efetiva.

O último estágio é relacionado à produção e avaliação, pois com o êxito administrativo de todos os estágios prévios a este, a equipe deve estar trabalhando tranquilamente, comprometidos com um objetivo, com entendimento claro dos diversos papéis e responsabilidades de cada um, e dispendo de uma estrutura de comunicação que possibilita a partilha de perspectivas divergentes. O sentido de prestação mútua de contas e a avaliação dos frutos do esforço conjunto e a qualidade do trabalho coletivo, também estão inseridos no quarto estágio. Cabe ao dirigente apenas aprimorar o desempenho coletivo, e fornecer feedback e observações à respeito dos processos grupais.

Allen e Economy (2001) acreditam que as equipes não surgem ao acaso, são como algum tipo de organismo primitivo e desenvolvem-se, tornando-se mais fortes e mais eficazes com o tempo. No início, os membros da equipe são hesitantes, e pouco trabalho é feito. Porém ao final, no entanto, a equipe está extremamente coesa e produtiva. Os estágios são caracterizados como formação, tumulto, regulamentação e desempenho.

Porém é necessário realizar o acompanhamento do progresso, segundo Allen e Economy (2001), após o estabelecimento de metas isso pode ser feito por meio de monitoramento, através de marcos, por gráficos e diagramas e com softwares que possibilitam acompanhamento de projetos.

Para que tudo ocorra da melhor maneira na construção de equipes uma competência importante a ser desenvolvida é a capacidade de realizar boas reuniões, pois assim a necessidade será reduzida, segundo Quinn et al. (2003), para isso é necessário estar preparado para abordar os assuntos seguramente, ter uma agenda com os tópicos a serem abordados e ter o foco apenas nestes, e que esta seja distribuída com antecedência. As reuniões devem ser completamente pontuais, no começo e término, devem envolver as ideias dos participantes, feedback constante e, finalizando com espaço para melhoria da reunião em si.

Um dos segredos do bom funcionamento de uma equipe é garantir que cada membro saiba qual é o seu papel e como essa atribuição se enquadra nas

atividades do grupo como um todo. Na busca de construir equipes, o dirigente deve conduzi-las, sugerir diretrizes, ater-se as sugestões dadas pelos componentes, fornecer a eles a possibilidade de assumirem um papel de liderança, se envolver no trabalho cotidiano e deixar claro por meio do clima seguro que é possível confiar uns nos outros, sem a necessidade de gostar do próximo, de acordo com Quinn et al. (2003)

Diante do exposto pode-se compreender que a preocupação do dirigente na construção de equipes deve ser o comprometimento para que o elemento da caracterização de grupos em equipes seja realizado, incluindo o acompanhamento do desenvolvimento das equipes e atendo-se para que haja qualidade em todos os procedimentos ligados à tarefa, inclusive reuniões. “Para ter sucesso (...) É preciso aliar às capacidades intelectuais um sólido bom senso, o gosto pelo concreto e, sobretudo, o sentido de liderança, a capacidade de treinar equipes de alto nível” (ARNAUT, 2001, p.19). Ademais, os dirigentes não podem se esquecer de valorizar as diferenças e recompensar os sucessos, pois o papel de facilitador está focado nas habilidades com pessoas.

2.8.2.2 Uso do Processo Decisório Participativo

O processo decisório participativo pode ser utilizado segundo Quinn et al. (2003) em organizações e pode reduzir custos, aumentar sua produtividade, fornecer produtos e serviços de melhor qualidade e, responder de forma mais ágil e inovadora às necessidades de seus clientes. Pois ao envolver funcionários nas decisões organizacionais termos tanto sociais quanto econômicos são afetados.

O dirigente enquanto líder do processo decisório participativo deve ser capaz de decidir a participação conveniente, pois não é uma técnica única, que pode ser aplicada a toda e qualquer situação. Para escolher o grau de envolvimento dos funcionários no processo decisório é preciso dois itens, julgar os benefícios e malefícios, e analisar especificamente cada situação em pauta, conforme Quinn et al. (2003).

Para Quinn et al. primeiramente pode-se perceber que as vantagens são: conhecimentos, genéricos ou especializados são tidos em maior quantidade enquanto mais pessoas forem participantes no processo decisório, principalmente pelo fato de aumentarem as probabilidades da emergência de questões pertinentes à

decisão. Além de produzir uma amplitude maior de valores, perspectivas e compromisso, e permitir que sejam identificados e evitados, obstáculos potenciais à implementação de novas ideias. A participação dos empregados no processo decisório aprimora suas competências e habilidades e desenvolve-os como colaboradores da organização.

As desvantagens, para Quinn et al. são pontuadas como gasto exacerbado de tempo na tomada participativa de decisões e se o grupo não tiver conhecimentos técnicos necessários, o processo provavelmente resultará numa resolução de baixa qualidade. Se as reuniões não forem bem estruturadas os componentes sem muito conhecimento podem dominar o debate. E com alto grau de coesão entre os componentes pode haver dificuldade no consenso, os membros do grupo evitam criticar as idéias alheias.

Para que o processo decisório colaborativo seja bom é importante aumentar a produtividade das reuniões. Para uma boa reunião precisa-se que elas cumpram o propósito a que se destinavam. Em segundo lugar, nelas se verifica uma adequada contribuição dos presentes, e todos devem ter colaborado de maneira significativa. No estágio de preparação de reunião, estabeleça objetivos para o encontro, selecione corretamente os participantes, escolha o local e momento adequados de acordo com a mensagem que precisa ser passada, elabore e distribua prévias da pauta com antecedência. Na condução da reunião é interessante que o dirigente comece na hora, providencie que alguém tome as notas, repasse a pauta e, se necessário, ajuste-a, certifique-se de que os participantes se conhecem, atenha-se a pauta, minimize ou elimine o número de interrupções; cuide para que todos contribuam, e finalize a reunião repetindo as decisões tomadas e tarefas definidas, segundo Quinn et al. (2003).

Blake (1965) do Departamento de psicologia da Universidade do Texas, acredita que a tomada de decisão pode aumentar a capacidade das empresas. O dirigente deve cuidar da resolução dos problemas pela sensibilidade e capacidade, não por impulsos, pois só assim haverá probabilidade de mudança das situações de problemas. Melhores decisões, certas e impulsivas, podem ser tomadas com eficácia por parte da interação social através da participação e comunicação. Para isso Blake (1965) propõe que se montem grupos de desenvolvimento para que haja uma participação para auxiliar a tomada de decisão.

Diante do exposto compreende-se que é necessário o levantamento de vantagens e desvantagens para auxiliar na decisão de um uso da tomada de decisões participativa, conforme cada situação, e a realização de reuniões com qualidade, tendo em vista que esse processo ocorre normalmente nelas.

2.8.2.3 Administração de Conflitos

Os conflitos nas organizações surgem por diversos motivos, como mal-entendidos ou erros de comunicação, segundo Quinn et al. (2003), e devido à isso os integrantes da organização se desenvolvem por consequência de diferenças individuais, como valores, atitudes, crenças, necessidades ou percepções. Independente da razão ou do nível dos conflitos, esses costumam seguir uma determinada sequência de estágios. Para resolução deles, estratégias de administração de conflitos podem ser colocadas em práticas em duas dimensões, a primeira dimensão vem a ser a medida que um se dispõe a trabalhar com foco no atendimento dos interesses do outro, a segunda refere-se ao empenho por satisfazer as próprias necessidades e interesses.

Quinn et al. (2003) apresentam quatro possíveis abordagens aos conflitos, porém destacam que as abordagens colaborativas são consideradas as mais eficazes, tendo em vista que são estratégias orientadas para soluções, e ambas as partes trabalham juntas nesta busca, com todos interesses considerados, devido a isso essas técnicas normalmente envolvem algum tipo de negociação, para satisfação em conjunto.

Para Quinn et al., o primeiro passo para colaboração é enfrentar a contenda. Uma das partes deve reconhecer sua existência, encarar seus próprios sentimentos a respeito e dispor-se a abordar a outra para discutirem seus sentimentos, se não houver colaboração da outra parte, deve haver persistência por parte do dirigente, porém sem deixar de conceder ao outro tempo e espaço necessários para que ele concorde em colaborar. Quinn et al. sugerem que ambos se reúnam num ambiente neutro, e que promovam uma atmosfera de boa vontade com relação ao trabalho conjunto. Nesse encontro, o dirigente deve examinar seus sentimentos e a verdadeira origem do desentendimento. Assim, ambas as partes devem expor seus pontos de vista de maneira clara e serena, nesta etapa o líder gerente deve usar técnicas de escuta reflexiva. Então, depois que ambas as partes falarem a respeito

dos conflitos, devem tratar de definir as necessidades juntos para que haja resolução do problema e as alternativas escolhidas que atendam as necessidades das duas partes. Uma vez identificada a solução, há que se decidir quem fará o que e quando, elaborando um plano de ação. Extremamente importante é que as partes, como último passo explicitem o que aprenderam com o atrito e o que farão no futuro para evitar a mesma situação.

O dirigente enquanto administrador de conflitos deve assumir o comando, no sentido de melhorar a organização, em defesa dos melhores interesses de todos os envolvidos, e ter como princípios básicos a honestidade e idoneidade, mostrando que dedica-se às metas adequadas e possui força necessária para alcançar resultados, segundo Quinn et al. (2003).

Diante disso é importante compreender que na resolução de conflitos o dirigente não deve transmitir a ideia que o seu intuito é ser dono da razão e aparecer, mas auxiliar de forma que ambas as partes envolvidas nos conflitos devam sair satisfeitas por terem seus interesses considerados na resolução do problema.

2.9 Habilidades para Tarefa

Os papéis compreendidos como voltados às habilidades para tarefa são o monitor e o coordenador. Ambos têm como metas almejadas a estabilidade, o controle, e os fatores integrantes para lograr o alcance das metas são relacionados à rotina, mensuração e documentação. A preocupação maior do dirigente ao interpretar as competências desses papéis é manter o fluxo de trabalho e informações estabilizados, e o monitoramento com ferramentas analíticas para controlar os processos, pois a partir das estruturas organizacionais geradas, tais como regras e procedimentos o líder gerencial pode empenhar-se em mantê-los estáveis, segundo Quinn et al. (2003).

2.9.1 PAPEL DE MONITOR

O dirigente no papel de monitor deve saber o que se passa em sua unidade, dominar todos os fatos e detalhes, como um bom analista. Tem como características principais, prestar atenção às medidas, relatórios e dados, ter resposta às informações de rotina pela condução de inspeções e vistorias, acompanhar cada transação,

tomar decisões futuras com base em dados anteriores, e ter aguçado senso de precisão. Enfim, o papel do monitor refere-se à atenção do dirigente a questões de controle interno, como a gestão de processos essenciais, com objetivo de assegurar que haja consistência, consolidação e criação de continuidade, segundo Quinn et al. (2003).

As competências essenciais a esse papel são: a administração de informações por meio do pensamento crítico, a administração da sobrecarga de informações e a administração dos processos essenciais.

2.9.1.1 Administração de Informações por Meio do Pensamento Crítico

Quinn et al. (2003) dizem que os gerentes eficazes estruturam com competência suas linhas de raciocínio, sustentando afirmações e propostas de modo sistêmico e sucinto, e ao mesmo tempo, expõem ideias e reagem com rapidez aos argumentos dos outros. O pensamento crítico pode ser considerado como um processo de criação, apresentação e avaliação de ideias, pareceres e informações, consecutivamente. E tem como objetivo tomar a melhor decisão com as informações disponíveis numa circunstância determinada. Quanto melhores forem os dirigentes na defesa de suas convicções e análise dos juízos que os outros não apresentarem, mais eficazes serão como líderes.

A estrutura do pensamento crítico basicamente envolve três elementos, a proposição que responde sobre o que se quer fazer em determinada situação, os fundamentos que sustentam a proposição e a justificativa que se encontra entre a proposição e seus fundamentos. Essa estrutura, segundo Quinn et al. (2003) são como ferramentas para mapear argumentos e examinar evidências de maneira clara e eficiente. Na argumentação mostra-se serviço quando expõe-se justificativas ou elos entre as evidências e as proposições apresentadas, servindo de esteio nas justificativas. Dificuldade de compreensão dos argumentos por parte de outras pessoas está diretamente ligada à incapacidade de explicitar as justificativas.

Quinn et al. (2003) acreditam que diante da quantidade de informação que ele recebe, o êxito do dirigente depende de agilidade, meticulosidade e acurácia. Os mais atinados aprendem a considerar as informações úteis.

Diante disso compreende-se que não são necessários muitos elementos para administrar informações por meio do pensamento crítico, porém cabe aos dirigentes internalizarem o formato de raciocínio por meio da prática e desenvolverem habilmente as características pontuais correlacionadas a agilidade, acima descritas.

2.9.1.2 Administração da Sobrecarga de Informações

Quinn et al. (2003) dizem que o ponto comumente mais complicado aos dirigentes, é a grande quantidade de informações que recebem diariamente. Diante disso propõe quatro alternativas para tomar uma postura quanto aos materiais que chegam a mesa destes, pois considera que os grandes administradores sabem como canalizar as informações com eficiência. A primeira opção consiste em jogar fora toda informação que não tem valor imediato. A segunda trata de remeter as mensagens que são valiosas para terceiros, de maneira que o receptor compreenda o que é para fazer com a informação. Como terceira alternativa sugere que as informações que necessitam de providência por parte do próprio dirigente sejam alocadas em um local específico para esse fim, como uma lista de afazeres. E, por fim, providenciando o arquivamento nomeadamente dos documentos.

Outra competência essencial ao dirigente enquanto administrador de informações é a forma de envio de mensagens, pois a qualidade da mensagem correlaciona-se à eficácia. Dessa forma o dirigente deve iniciar a mensagem com uma breve saudação que apresente um clima positivo e o identifique, caso não seja conhecido pelo receptor, no assunto um esboço do que trata a mensagem deve ser incluído para que seja apresentado o desenvolvimento, como núcleo da mensagem em si, e a conclusão com a descrição do que o receptor da mensagem deve fazer com as informações ali contidas, sugerem Quinn et al (2003).

Dessa forma pode-se concluir que uma atitude imediata e adequada para com as informações recebidas pelo dirigente, assim como a maneira simples e eficaz de demandar resoluções diante da mensagem enviada, são ações simples e que podem trazer grandes resultados na vida profissional de um gestor, considerando que o seu objetivo é a eficácia.

2.9.1.3 Administração dos Processos Essenciais

Para Quinn et al. (2003) a administração dos processos essenciais relaciona-se diretamente com o monitoramento da produção através de itens principais como: julgamento e opiniões emitidos; recursos alocados; decisões tomadas; erros detectados; produtos planejados; compromissos negociados e cursos ensinados. O dirigente deve ter como premissa o acompanhamento dessas atividades vitais para a apresentação dos resultados eficazes e eficientes.

A administração desses processos diz respeito à observação na tentativa de encontrar áreas em que o sistema "perde" a consistência, gargalos, ponto de retenção, indícios de má distribuição dos processos, executados um depois do outro, enfim, procura dos principais fatores que indicam o grau de eficácia de cada processo. Para aprimoramento, observe os processos, pense nas etapas que poderiam ser fundidas ou eliminadas, em pontos em que o produto ou serviço fica parado sem ser agregado nenhum valor, em demoradas e dispendiosas transferências entre pessoas, considerando formas de dispensá-las. Por fim, procure controles ou verificações cujo custo seja maior do que sua serventia ao processo, de acordo com Quinn et al. (2003)

Essa competência tem como aplicabilidade um modo resumido e simples, por envolver apenas a identificação dos processos essenciais e a procura por déficits e possíveis melhorias. Porém não perde o valor como competência essencial a ser adquirida pelo dirigente no papel de monitor.

2.9.2 PAPEL DE COORDENADOR

Espera-se que o dirigente como coordenador dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Para isso é necessário ter como traços comportamentais diversas características como, ser digno de confiança, figurar recursos diversos para facilitar o trabalho, a organização e coordenação dos esforços da equipe, enfrentar crises e resolver dificuldades de ordem tecnológica, logística e doméstica. Este papel compreende a coordenação do trabalho de empregados que funcionam de maneira independente, conjugando de grupos de organizações a trabalhar também de modo autônomo, e deve cuidar para que o trabalho transcorra tranquilo e as atividades sejam realizadas conforme sua importância relativizada, com mínimo atrito entre os indivíduos do trabalho. Em certos casos pode até coordenar atividades em várias organizações, segundo Quinn et al. (2003)

As competências essenciais deste papel são: o gerenciamento de projetos, o planejamento do trabalho e o gerenciamento multidisciplinar.

2.9.2.1 Gerenciamento de Projetos

Segundo Quinn et al. (2003) o gerenciamento de projetos consiste em ferramentas a serem utilizadas principalmente pelo dirigente enquanto habilidade voltada para tarefa e por pessoas que formarão equipes. Os grupos de projetos são formados por especialistas de diversas áreas da organização para trabalhar com eficiência numa única atividade de tempo limitado. Porém as habilidades associadas ao trabalho de gerenciamento são competências úteis para a coordenação de projetos complexos a cargo de equipes.

Basicamente o gerenciamento de projetos envolve, segundo Quinn et al. (2003), os instrumentos de planejamento de projetos, considerando que este tem a qualidade de estabelecer prioridades para consecução de tarefas, definir quadros de horários e metas parciais a serem atingidas por meio de cronograma, alocar recursos, e prever mão-de-obra e equipamentos necessários e, elucidar o trabalho a ser realizado. E os instrumentos de monitoramento de projetos, que acompanham os progressos, a fim de verificar se o projeto está conforme planejado, se o cronograma está sendo cumprido, se as metas parciais estão sendo atingidas e quais as chances do projeto ser cumprido dentro dos prazos estabelecidos,

As principais ferramentas de planejamento de projetos apresentado por Quinn et al. (2003) é a declaração de trabalho, a estrutura detalhada do trabalho, os diagramas nomeados como Técnica de Avaliação e análise de programas (PERT, Program Evaluation and Review Technique) e o Método do Caminho crítico (COM, Critical Path Method) e o gráfico de gráfico de Gantt. A declaração de trabalho (DDT) consiste numa descrição que compreende a declaração dos objetivos do projeto, as descrições sucintas dos serviços a serem prestados, das tarefas necessárias para a conclusão do projeto, os produtos e documentos a serem entregues, as restrições orçamentárias, o cronograma geral somente com datas de início e término e os principais objetivos parciais, por escrito como escopo do trabalho necessário para levar o projeto se ser executado com especificações para todos os aspectos do projeto, alcançando dessa forma o custo do projeto.

A estrutura detalhada do trabalho (EDT) para Quinn et al. mostra todo projeto dividido em componentes mensuráveis em tempo e custo, pode ser apresentada sob a forma de tabela e/ou gráfico, assemelhando-se a um organograma de tarefas, a EDT segmenta o projeto numa série de níveis hierárquicos, nos mais baixos inclui o tempo estimado para executar a tarefa e o nome de um responsável por ela. Além de ter o custo estimado da atividade completa, que permite dados orçamentários e de planejamento necessários para o monitoramento do projeto.

Os diagramas chamados de PERT/CPM permitem ao gerente do projeto, o dirigente, visualizar o fluxo de tarefas do projeto com as inter-relações entre atividades, a previsão do tempo necessário para concluir todo o projeto. O gráfico de Gantt auxilia ao gerente projetista averiguar o grau de conformidade do projeto com o planejamento, com detalhes de prazos de tarefas, e averigua, dessa forma, a possível refação do cronograma, e integra os dados sobre o esperado do tempo com os dados sobre o uso previsto dos demais recursos. Matriz de recursos humanos também faz parte das ferramentas de planejamento.

De acordo com Quinn et al. (2003), para um bom planejamento é necessário que esteja clara a trajetória e o objetivo do projeto, o dirigente deve concentrar-se nas metas, objetivos, abordagem técnica gerencial adotada, disponibilidade de recursos, cronograma, planejamento de contingências e métodos de acompanhamento. Quanto ao processo, o planejamento está na etapa final, porém é um dos elementos primordiais da coordenação. O objetivo do gerenciamento de projetos é usar os recursos de modo eficiente.

O monitoramento de projetos consiste no acompanhamento do projeto sob a ótica de quatro recursos primários, o tempo, o dinheiro, as pessoas e os materiais. Compreendendo o exame do emprego dos recursos, a comparação entre a realidade e as estimativas, os ajustes no plano de trabalho a fim de sanar as eventuais discrepâncias, com foco no orçamento e tempo do projeto, segundo Quinn et al. (2003). Uma das habilidades da competência em questão é o monitoramento de orçamento, utilizados na análise tanto do orçamento total quanto de componentes específicos, através de dados como Custo Orçado Do Trabalho Realizado – COTR, Custo Real Do Trabalho Realizado – COTR e Custo Orçado Do Trabalho Agendado – COTA, com objetivo de identificar se há estouro do orçamento e se revela se o dinheiro está sendo gasto de acordo com o cronograma previsto.

Compreende-se dessa forma que o monitoramento e o planejamento são essenciais não somente para gerenciamento de projetos, mas para outras tarefas do dirigente enquanto coordenador, cujas ferramentas estão associadas para habilidades para tarefa, sob a ótica de gerenciamento e acompanhamento dos processos no geral, principalmente por não compreender apenas os projetos executados da mesma unidade de trabalho.

2.9.2.2 Planejamento do trabalho

De acordo com Quinn et al. (2003), trabalho em si pode ser um incentivo para motivar os funcionários a cumprirem suas responsabilidades, não precisarem de uma supervisão atenta, por se auto gerenciarem. Inúmeras organizações estão considerando a reestruturação do trabalho como fundamental para sua sobrevivência, pois a qualidade na prestação de serviços é um elemento de motivação para os funcionários.

Existem vários métodos de estruturação do trabalho, de acordo com Quinn et al. (2003), alguns deles são a ampliação de tarefas, que abre leque de competências e a identidade da tarefa, e a rotação de tarefas amplia as competências por permitir que os indivíduos alternem entre tarefas. Porém, o método de enriquecimento de tarefas é considerado mais eficaz dos inúmeros métodos de estruturação de cargos, por possibilitar incrementar as cinco características essenciais do trabalho, leque de competências, identidade da tarefa, relevância da tarefa, autonomia e feedback. O foco do método em questão é concentrado na relevância das tarefas, na autonomia e no feedback, limitando o aumento da variedade das atividades de determinado cargo, com aumento de responsabilidade e capacidade de decisão nas práticas profissionais e, aprimorando a natureza da relação profissional com gerentes, colegas e clientes.

O enriquecimento de tarefas é constituído por quatro técnicas, segundo Quinn et al. (2003). A constituição de unidades de trabalho naturais, que trata da distribuição do trabalho conforme uma lógica do fluxo de trabalho e na sua realização total. O estabelecimento de relações com o cliente trata do contato direto com o usuário final do produto ou serviço prestado sempre que possível, de modo que possam tomar decisões e ajudar os clientes. O alargamento vertical das tarefas é a reestruturação das tarefas de modo que os funcionários tenham mais

responsabilidades e controle sobre seus cronogramas, métodos e monitoramento da qualidade de seu trabalho, usufruindo de maior autonomia. A abertura do canal de feedback condiz com o aumento de retorno pelos empregados, fomentando as oportunidades de adequação e melhora do desempenho profissional.

Com objetivo de garantir o sucesso da estrutura de uma equipe de trabalho e a da qualidade de treinamento multifuncional a ser aplicada é necessário que a equipe seja capaz de desempenhar todas as funções atribuídas ao seu time contribuindo com competências e responsabilidades exclusivas, segundo Quinn et al. (2003).

Allen e Economy (2001) sugerem que sejam produzidos resultados desejados mediante o cumprimento de metas bem elaboradas, sendo estas compostas por características fundamentais, devendo ser: específicas e claras, de modo que não haja equívocos; mensuráveis, para que se possam medi-las; atingíveis, de modo que os funcionários sejam capazes de cumpri-las; relevantes, pois dessa forma auxiliarão na realização das metas globais; com prazos, para que tenham início e fim, de modo que não sejam tão distantes.

Dessa forma compreende-se que através da aplicação de técnicas do método mais eficaz, o de enriquecimento de tarefas, é possível que o planejamento do trabalho seja realizado no ambiente organizacional, de modo que as equipes de trabalho sintam-se motivadas com o trabalho em si, tornando-se dessa forma, auto gerenciáveis.

2.9.2.3 Gerenciamento Multidisciplinar

De acordo com Quinn et al. (2003) a abordagem das células multifuncionais. trata de equipes formadas por especialistas de diferentes áreas funcionais, que têm como objetivo a execução mais eficaz e enxuta de determinada atividade. Diante disso é necessário que o dirigente enquanto gerente multidisciplinar fique atento quanto às técnicas para organizar as diversas disciplinas.

O primeiro passo é esclarecer as metas e a missão, com objetivo de unificar a equipe. O segundo passo é criar uma massa crítica de liderança, pois cada pessoa das diferentes funções deve contar com uma voz forte de liderança. O terceiro passo é manter a equipe e seus membros responsáveis pelo desempenho coletivo, apropriando-se do processo de modo que se sintam responsáveis pelo

desenvolvimento e desempenho do grupo, neste caso o dirigente deve propor metas coletivas e objetivos de curtos prazos com marcos, evidentemente, parciais e permanentes, e apoio ao cumprimento das etapas. O quarto passo compreende manter a equipe multifuncional com o menor tamanho possível, mas com representação suficiente de todas as áreas funcionais, pois há perda de produtividade à medida que aumenta o tamanho do grupo, pois mais tempo deve ser dedicado à coordenação e comunicação. A solução pode ser dividir o grupo maior em outros menores, com a devida representação dos responsáveis pela tomada de decisões.

O quinto passo condiz com o fornecimento de informações relevantes e sempre atualizadas à célula multifuncional, pois a eficácia das células multifuncionais será alcançada somente se for concedida autoridade para tomar decisões e informações em que baseá-las de forma razoável. O sexto passo é relacionado ao treinamento dos componentes do grupo quanto às competências essenciais do trabalho em equipe, como competências interpessoais e introdução aos principais elementos da gestão de processos. O sétimo passo trata de esclarecer as expectativas dentro e entre as equipes, de modo que todos entendam que a célula multifuncional gerará responsabilidades para com os seus integrantes, em três instâncias, a equipe, a função e a organização como um todo. O dirigente enquanto coordenador de equipes multifuncionais deve desenvolver relacionamentos efetivos com os principais interessados. O oitavo passo é o estímulo dos membros da equipe quanto a mudarem de papel, abdicando sua identidade funcional e hierárquica e status, tendo em vista um uso das competências e habilidades únicas de todos.

Dessa forma conclui-se que seguindo essas diretrizes o dirigente enquanto coordenador se tornará capaz de gerenciar as células multifuncionais e conseguir desenvolver as competências essenciais quanto às habilidades para tarefa.

2.10 Habilidades Estratégicas

Os fins almejados para os papéis que compreendem as habilidades estratégicas envolvem o papel de diretor e produtor buscando produtividade, realização e consecução geral dos objetivos, de acordo com Quinn et al. (2003). Para isso é necessário esclarecer as metas a serem atingidas, otimizar os

resultados. No papel de diretor espera-se que dirigentes tenham a postura de assumir o comando, de elucidar expectativas definindo problemas, de estabelecer objetivos e de planejar a estrutura da organização juntamente à formulação de políticas.

Quinn et al. (2003) dizem ser fundamental ao dirigente produtor estar orientado para tarefas com altos níveis de produtividade, de si e dos integrantes organizacionais. As habilidades estratégicas se preocupam com a ação e na eficácia quanto à independência e obstinação a possuir uma visão que os outros acompanhem.

2.10.1 PAPEL DE DIRETOR

Como diretor, espera que o dirigente explicita expectativas por meio de processos como planejamento, delimite metas, defina problemas, selecione alternativas, estabeleça objetivos, defina papéis e tarefas, gere regras e políticas instrutivas. Tem como fortes características não deixar dúvidas de que é ele que manda, possuir clareza de propósitos, tomada de decisões com agilidade, passar claramente para os outros o motivo do que fazem e o objetivo da atividade, expõe expectativas com limpidez, indica decisivamente mudanças de pessoal quando necessário e reflete a essência da definição de “liderança”. O tomador de decisões nas organizações, o diretor, deve ater-se ao desenvolvimento e comunicação de uma visão, compreendendo o que a organização faz, o estabelecimento de metas e objetivos, como o que a organização espera alcançar, e planejamento e organização como melhor maneira de realizar as metas organizacionais, segundo Quinn et al. (2003).

As competências essenciais a esse papel são o desenvolvimento e comunicação de uma visão, o estabelecimento de metas e objetivos e o planejamento e organização.

2.10.1.1 Desenvolvimento e Comunicação de Uma Visão

Quinn et al.(2003) entendem que os líderes comunicam e operacionalizam a visão por meio de palavras e atitudes que assumem as formas estratégicas, táticas e pessoais. A comunicação da visão como forma estratégica é relacionada a ideologia básica que motiva a empresa, diante disso, é necessário que a comunicação seja

feita de forma clara e que o potencial da utilidade seja explorado. E a visão, a adaptação por meio da iniciativa autônoma, a consecução de objetivos por meio da realização dos desejos do cliente, devem ser integradas mediante interação interpessoal coordenada, o dirigente pode ser o autor dessa junção enquanto diretor.

A visão comunicada de forma tática pelo dirigente, segundo Quinn et al. (2003), tem a capacidade de demonstrar à organização, de forma rápida e visível, a necessidade de apoio, de forma prática, diante do que foi passado. Podendo gerar resultados surpreendentes.

Para Quinn et al. (2003, p. 204), a soma de liderança com comunicação tem um grande poder quando o dirigente comunica de forma pessoal.

O líder pode exercer uma influência inacreditável por meio da comunicação clara e instigante da visão. A satisfação no emprego, a motivação, o comprometimento, a lealdade, o espírito de corpo, a compreensão nítida dos valores da organização, o orgulho pela empresa e a produtividade organizacional podem ser positivamente afetados.

Diante disso, Quinn et al. (2003) sugerem que o dirigente siga os passos para que haja eficácia ao comunicar sua visão. Em primeiro lugar deve identificar, estruturar e desenvolver uma visão que apele para um objetivo comum, capaz de conquistar todos os subordinados. Depois, deve comunicar tal visão nos âmbitos estratégico, tático e pessoal, apresentando-a assim de tal maneira que as pessoas possam se visualizar dentro dela. E, por fim, conhecer e acreditar de forma pessoal na visão, de forma que seja possível demonstrar, genuinamente, que suas palavras são reflexos de convicções pessoais.

Diante disso compreende-se que é importante o dirigente, na habilidade estratégica, comunicar a visão de maneira adequada, envolvendo funcionários e motivando-os a chegarem em resultados eficazes diante das organizações.

2.10.1.2 Estabelecimento de Metas e Objetivos

A definição de metas ocorre em todos os níveis da organização. As finalidades são estratégicas e direcionais e, os tipos de atividades que fazem parte do processo variam conforme nível hierárquico. O foco tende a envolver as decisões fundamentais que podem moldar o futuro da empresa, como missões, estratégias e alocações genéricas de recursos, segundo Quinn et al. (2003). Em alguns escalões

como o da gerência, os objetivos têm a ênfase nas implementações e execuções de decisões tomadas conforme visão estratégica ou planejamento, considerando o direcionamento e compreensão dos passos da formulação de objetivos, para que sejam atingidos em determinado tempo. Também faz parte da ênfase gerencial, o desenvolvimento do plano de ação e identificação de medidas específicas, a serem tomadas, com propósito de atingir ou superar os objetivos em questão, elaboração de um cronograma com prazo de início e fim dessas medidas, preparação de um orçamento com todos os itens necessários, previsão de determinados pontos durante a execução do plano, instituição de uma organização para implementar o que for decidido, estabelecimento de padrões em relação aos quais o desempenho será avaliado.

A formulação de planos organizacionais, metas e objetivos específicos, com vistas à consecução do desenvolvimento e visão comunicados, competência primária do dirigente enquanto diretor, é composta por objetivos organizacionais, traduzidos em metas parciais que ocorrem em todos os níveis da organização, com intuito de alocar adequadamente os recursos. O conjunto dessas escolhas que moldará o futuro da empresa, segundo Quinn et al. (2003).

Para o estabelecimento de metas é necessário a implementação das estratégias de ação, de acordo com Quinn et al. (2003). Primeiramente o dirigente deve definir uma estratégia, comunicá-la e operacionalizá-la em todos os níveis do sistema. Depois é necessário que o gestor alinhe as metas nos níveis mais altos e mais baixos, e escolha as metas mensuráveis. A partir dessa decisão deve-se distribuir recompensas, de acordo com as metas da organização.

O segredo para estabelecer metas com sucesso é fornecer autonomia aos funcionários, planejar em coletivo, facilitar a comunicação, a flexibilidade e a capacidade de reação, segundo Quinn et al. (2003).

Com o comprometimento do dirigente no estabelecimento de metas e objetivos supracitados, acredita-se que torna-se mais fácil o mesmo, aproximar-se da eficácia nas competências essenciais condizentes com as habilidades estratégicas, no papel de diretor.

2.10.1.3 Planejamento e Organização

Com o planejamento organizacional, o dirigente deve decidir como alocar e coordenar os recursos organizacionais a fim de alcançar as metas, conforme Quinn et al. (2003). “Organizar é o processo de dividir o trabalho em componentes administráveis e distribuir as atividades de modo a atingir os resultados almejados da maneira mais eficaz possível.” (QUINN ET AL. 2003, p. 224). Para realizar o acompanhamento dos processos supracitados, o dirigente deve estruturar a organização de maneira que o trabalho seja alocado com eficiência e eficácia por diversos departamentos e unidades de trabalho, com objetivo de alcançar a missão geral da empresa, de acordo com Quinn et al. (2003).

Apenas três formas compreendem a departamentalização o processo por função, por divisão e por matriz. Pela função, criam-se departamentos conforme funções específicas das pessoas. A departamentalização por divisão baseia-se em diferenças de serviços, clientes, territórios ou horário. Por matriz, ou organização matricial, procura-se combinar as formas funcional e divisional a fim de explorar as vantagens, como aumentar a eficiência, devido aos conhecimentos similares alocados pela divisão por função, e agilidade a responder as necessidades de um determinado cliente ou região, como ocorre com a departamentalização por divisão. Procurando contornar as desvantagens de ambas, como a redução da eficiência organizacional devido a estrutura em si, como ocorre com a divisão por função, e a dificuldade da troca de ideias e aprendizado, como ocorre na departamentalização por divisão, segundo Quinn et al.

Após o dirigente organizar a empresa por departamentalização, é importante que sejam estruturados de modo a lograrem êxito ao abordar suas tarefas de maneira específica. Diante disso, os departamentos podem ser diferenciados segundo orientação por tempo, devendo ser considerado que certas tarefas consomem menos tempo que outras. Orientação por objetivos, que visam os objetivos específicos do departamento. Orientação interpessoal em que as tarefas, padrões, estilos, interação e o grau de interdependência variam conforme unidade de trabalho, segundo Quinn et al. (2003).

Diante disso compreende-se que para divisão da organização, comumente se divide por departamentos, sendo que após essa divisão, conforme situação específica, é preciso que em cada momento haja um foco nas abordagens por tarefas. As escolhas dependerão do dirigente e do perfil das unidades de trabalho que se relaciona.

2.10.2 PAPEL DE PRODUTOR

O produtor condiz ao papel que mais deve ser utilizado pelo dirigente eficaz, por tratar-se de fazer as coisas acontecerem de modo produtivo. Espera-se do papel que sejam orientados para tarefas, sustentem equilíbrio, produtividade pessoal, mantenham o foco no trabalho, tenham ímpeto pessoal, sejam responsáveis, realizem tarefas, exibam um alto grau de interesse, motivem os membros da equipe, com intuito de aumentar a produção para atingir metas estabelecidas. Comumente têm desejo obsessivo por atingir determinado objetivo, segundo Quinn et al. (2003).

As características que se destacam do produtor, conforme Quinn et al. (2003), são, a motivação, a autonomia, o comprometimento, a representação eficaz e a fomentação a um ambiente profissional produtivo.

As competências essenciais do papel de diretor são o trabalho produtivo, o fomento de um ambiente de trabalho produtivo e o gerenciamento do tempo e do estresse.

2.10.2.1 Trabalho Produtivo

De acordo com Quinn et al. (2003), a produtividade é crucial para mensurar a eficácia individual, grupal e organizacional. Diante disso analisou-se a ótica da motivação para que o dirigente, no papel de produtor, logre êxito na produtividade. Basicamente a motivação no local de trabalho possui dois tipos de fontes, extrínsecas e intrínsecas. As primeiras são forças externas às pessoas, sob a ótica de uma realidade factual. As segundas são as forças geradas pelo próprio indivíduo, por exemplo, sentimento de realização. O que vai distinguir as fontes motivacionais são as necessidades que levam o indivíduo a buscar determinados resultados.

Com intuito de alcançar as necessidades da organização, faz-se necessária a autogestão, que requer maior iniciativa e comprometimento, tendo em vista que a supervisão em diversos momentos não é capaz de alcançar os resultados que a empresa quer almeja, pois as motivações mais profundas estão nas recompensas intrínseca, segundo Quinn et al. (2003).

Diante disso, a autogestão tem como conteúdo essencial ao dirigente a produtividade no trabalho. Em primeiro lugar encontra-se o comprometimento com propósito num plano da visão e missão e, a escolha do que fazer para concretiza esse objetivo de comprometimento, de acordo com as iniciativas e atividades que

devem ser tomadas. Em terceiro, a execução destas atividades, finalizando com o monitoramento da qualidade e competência ao realizá-las. Diante desse conteúdo é necessário analisar e compreender a melhor forma de alavancar ou equilibrar o impacto de cada um sobre a produtividade pessoal, da melhor maneira possível, segundo Quinn et al. (2003).

Para o equilíbrio é preciso confrontar o processo motivacional sobre quatro óticas diferentes. A relevância, pois ao selecionar um propósito será o comprometimento que intensificará a percepção da mesma. A autodeterminação se relaciona com a escolha das iniciativas e/ou atividades a realizar, com intuito de alcançar o objetivo, aumentando o senso de autodeterminação ou escolha percebidas. A competência que condiz ao monitoramento e avaliação da qualidade das iniciativas e/ou atividades, intensificando a percepção de competência. E por fim, o impacto que o monitoramento e avaliação dos avanços da consecução têm na contribuição para o sentimento de eficácia, de acordo com Quinn et al. (2003).

Diante do exposto é possível que o dirigente busque pela autogestão e por auto motivar-se considerando que é dele esperado que haja produtividade independente da supervisão.

2.10.2.2 Fomento de um Ambiente de Trabalho Produtivo

De acordo com Quinn et al. (2003), atualmente as organizações baseiam o contrato de empregabilidade, no reconhecimento da importância e do valor do capital humano, em que os funcionários da organização desenvolvem as competências de que as organizações precisam, aplicando-as de maneira que ajudem as empresas a vencer, comportando-se de acordo com seus valores essenciais. Diante disso as organizações oferecem um ambiente de trabalho desafiador, apoio ao desenvolvimento e recompensas proporcionais à contribuição.

A tarefa de motivação dos outros, parte da abordagem sobre a teoria das expectativas, que tem três formas de aplicação, a primeira é vincular o esforço ao desempenho, de maneira que o dirigente possa aumentar a estimativa da probabilidade do esforço para o desempenho envolvendo o empregado conforme seu desempenho, ou usar o poder das expectativas positivas junto aos subordinados; o segundo é ligar o desempenho aos resultados, de modo que o dirigente conscientize os funcionários sobre toda consequência possível do

desempenho, e o terceiro é compreender as valências dos resultados desejados para os empregados, de maneira que os dirigentes eficazes possam compreender o que é mais relevante para os funcionários, por meio de conversas particulares ou pesquisas de opinião, conforme Quinn et al. (2003).

Resumindo, Quinn et al. (2003) expõem que as recompensas dadas pelos gestores devem ser apresentadas e concedidas em público, distribuídas em intervalos periódicos exatos para não serem banalizadas, os merecedores devem gozar de credibilidade, devem estar ligadas a vencedores, com status elevado, e a cultura da organização deve tornar as recompensas significativas.

O fomentar um ambiente de trabalho produtivo é, normalmente, função do controle das organizações sobre informação, conhecimento, recompensas e poder, alavancando os motivadores da relevância, competência, autodeterminação e impacto, de acordo com Quinn et al. (2003).

Sendo assim, cabe ao dirigente motivar os outros com base na abordagem da teoria das expectativas, considerando que como integrante gestor da organização, deve auxiliar a mesma a instigar um ambiente de trabalho produtivo por intermédio da motivação dos funcionários.

2.10.2.3 Administração do Tempo e do Estresse/ Equilíbrio de Demandas Concorrentes

Para administração do estresse, Quinn et al. (2003) propõem que sejam aplicadas técnicas de longo prazo, mas que visam construção de recursos pessoais para com situações causadoras de estresse, considerando que o estresse é uma reação baseada na percepção da pessoa.

Primeiramente Quinn et al., propõem que haja o esclarecimento dos valores, pois com a identificação do que é importante na vida para cada indivíduo e consciência das necessidades e expectativas que acompanham nossas metas, fica mais fácil driblar possíveis fatores causadores de estresse.

Em segundo lugar, fique atento à saúde, pois em boas condições físicas é mais fácil lidar com situações estressantes. Cuide principalmente da alimentação, dos exercícios e do descanso.

Em terceiro, experimente também usar uma técnica de relaxamento como método de administração do estresse, como a meditação, o relaxamento muscular e a formação de imagens (ou visualização).

Em quarto lugar, crie um sistema de apoio pessoal, pois sobre estresse a necessidade de relacionamento aumenta e se torna importante entrar em contato com amigos com quem pode contar, que vão respeitá-lo e desafiá-lo.

O quinto item elementar é fazer pausas revigorantes para ajudar a restaurar a energia, pois com a insistência em ultrapassar limites, com certeza sentirá o estresse. A dica é procurar companhia para usufruir a pausa de 10min.

Além de administrar o estresse outro quesito muito importante que cabe administrar é o tempo. Segundo Quinn et al. (2003) os gestores preocupam-se em monitorar atividades e compromissos, em fazer o que tem de ser feito, e em evitar interrupções, enfim vivem em meio a transações e operações. Porém precisam ser competentes para fazer um uso eficiente de seu tempo e reservar tempo para imprevistos. Para Badaracco (2002, p.63) o tempo tem que ser ferramenta a favor dos gestores.

O tempo concede às pessoas uma oportunidade de avaliar suas reais obrigações e, aos impulsos saudáveis, uma chance de aflorar. Permite que as pessoas observem e aprendam, conheçam alguns meios de surtir interação entre os indivíduos e eventos, e busquem padrões e oportunidades no desenrolar dos acontecimentos.

Dessa forma três estratégias são essenciais para administrar o tempo e a si próprio. Esclareça seus valores, pois assim será capaz de impedir que tarefas urgentes, mas menos importantes, atrapalhem a execução das mais importantes, porém menos urgentes. As atribuições importantes são aquelas motivadas por metas e valores a longo prazo. É importante planejar e estabelecer prioridades regularmente de modo a maximizar o tempo gasto com coisas prioritariamente importantes, diante disso sempre que possível trabalhe os pontos mais importantes nos horários em que sua energia é maior. Mantenha uma agenda e uma lista-mestre de coisas a se fazer, elaborando seu cronograma ou lista diária de afazeres, conforme as prioridades. Analisar de forma regular a maneira como gasta o tempo.

Badaracco (2002) diz que o líder ao ganhar tempo pode ter como diferença nos resultados o êxito ou o fracasso. E, diante de todo exposto, pode-se compreender que é possível o dirigente obter sucesso com a execução das técnicas acima descritas, de modo regular.

2.11 Habilidades para o Desenvolvimento

As habilidades para o desenvolvimento compreendem como participantes os dirigentes enquanto negociador e inovador, os seus objetivos são figurados pelo apoio externo, a aquisição de recursos e o crescimento. Para isso propõem-se desenvolver abordagens inovadoras e adaptar-se a constantes transformações, com almejo de encarar a mudança como oportunidade desafiadora de crescimento e desenvolvimento positivos para a organização como um todo, segundo Quinn et al. (2003).

2.11.1 PAPEL DE NEGOCIADOR

O dirigente como negociador se preocupa em sustentar a legitimidade exterior e a obter recursos externos, concretizando novas ideias no fechamento de acordos que agreguem valor para as partes envolvidas na negociação. Devem ter a importância das características resumidas a imagem, aparência, reputação, astúcia política, persuasão, influência e poder. É comum encontrarem-se com pessoas de fora de sua unidade para representar, negociar, adquirir recursos, vender e servir de intermediários. O foco está nos dotes sociais e vislumbra mudanças, com uma maneira melhor de fazer as coisas, apresenta e negocia ideias com eficácia, conforme Quinn et al. (2003).

As competências essenciais a esse papel são: a construção e manutenção de uma base de poder, a negociação de acordos e compromissos e a apresentação de ideias.

2.11.1.1 Construção e Manutenção de uma Base de Poder

Segundo Quinn et al. (2003) existem quatro tipos de poder que podem ser usados de três formas distintas: primeiramente sobre a perspectiva organizacional, que entende-se como a capacidade de influenciar o fluxo de energia e recursos disponíveis para metas específicas, aplicável em situações como a definição de regras e procedimentos a elaboração de políticas e leis, distribuição de recompensas e punições e o estabelecimento de objetivos e planos. Secundariamente, a perspectiva de grupo ou equipe trata-se da influencia sobre subordinados por meio da experiência, perícia e capacidade de reunir os que

compartilham os mesmos pontos de vista e intenções que os dirigentes têm. E por fim a perspectiva pessoal compreende-se como a capacidade de influenciar o comportamento de terceiros, de maneira tal que a influenciada realize algo que não faria normalmente, por meio dos relacionamentos interpessoais.

O mesmo autor ainda diz que os quatro tipos de poderes são, o poder do cargo, que está vinculado à autoridade dos papéis formais da organização. O poder pessoal depende das impressões gerais de sermos confiáveis, razoáveis, modestos ou corajosos, que são causadas nos demais e do impacto da nossa apresentação sobre os outros, por meio da eloquência, aparência, dinamismo, inteligência e espontaneidade. O poder do especialista condiz com o conhecimento em determinado campo ou área, competências que são especializadas e valiosas e determinam influência de pessoas e suas organizações. E o poder do relacionamentos, referindo-se ao capital social, obtido por meio de pessoas conhecidas e demais pessoas que estas conhecem. Somatório que compõe a rede social e que tem grande importância na atualidade.

Para motivar um bom desempenho, Quinn et al. (2003) sugerem que o dirigente aplique estratégias de influência aos subordinados diretos. Primeiro é importante que a confiança seja aumentada de modo consciente. Segundo é essencial que os subordinados saibam exatamente o que os gestores esperam do desempenho do seu papel. Em terceiro, é interessante que haja reconhecimento pelo bom desempenho e que pelas idéias dos subordinados lhe seja dado o crédito, como quarto passo. Para que haja um bom desenvolvimento, em quinto lugar, os subordinados devem estar com todas as ferramentas e recursos necessários para o trabalho a ser desenvolvido, e em caso de problemas o gestor deve ajudá-los a resolvê-los. Oferecer treinamento é um passo destacável para um resultado positivo de desempenho, juntamente com a realização de avaliações periódicas de desempenho. O segredo é não fingir que sabe de algo que não sabe e, não ter receio de falar sobre a forma de dependência no relacionamento interpessoal.

Diante disso entende-se que o dirigente enquanto negociador precisa compreender os possíveis tipos e aplicações de utilização de poder como forma para conseguir que as coisas sejam realizadas, as estratégias para gerar um bom desempenho.

2.11.1.2 Negociação de Acordos e Compromissos

Como preliminar da negociação eficaz, o diálogo compreende o processo de resolução de divergências mediante compartilhamento de pontos de vistas, que concentram-se na capacidade de estabelecer e manter as condições para o diálogo, por meios do objetivo, respeito e entendimento mútuo. O objetivo mútuo é uma condição de abertura de diálogo. O entendimento mútuo requer que ambas as partes compreendam o que está sendo dito efetivamente. O respeito mútuo também é essencial, mas frágil, sobretudo se as duas partes já tiveram alguma controvérsia ou conflito antes. Considerando que não haja um ou mais desses elementos o diálogo se dissipará, conforme Quinn et al. (2003).

Para negociação de acordos e compromisso é importante que as estratégias descritas por Fisher e Ury (1991 apud Quinn et al., 2003) sejam aplicadas. A primeira sugestão é que o foco deve ser mantido no problema, que necessita de solução, e não nas pessoas. A segunda sugestão é que o foco seja mantido nos interesses e não na tomada de partido. E, em terceiro lugar, a sugestão é que os bons negociadores devam procurar opções de baixo custo para si muito vantajosas para a outra parte. Para que a colaboração seja efetuada é interessante que o gestor proponha uma maneira de resolver o conflito, adote uma posição neutra com relação aos opositores e tome partido quanto às próprias questões. Mantenha o foco da discussão do assunto e verifique se a solução acordada satisfaz a ambos os envolvidos no processo, por meio de critérios objetivos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio dos autores, o dirigente deve ajudar seus subordinados a colocarem o problema em perspectiva, buscando áreas que os subordinados possam vir a concordar. E não deve esquecer que são os juízes que lidam com problemas, o papel de facilitador é solucioná-los.

2.11.1.3 Apresentação de Ideias

Com intuito de capacitar habilmente os gestores em apresentações orais, Switzler (1994 apud Quinn et al., 2003) propôs que cinco estratégias fossem utilizadas, essas são constituídas pela preparação, suporte, sequência, acesso e polimento. Todas também conhecidas como SSSAP, sigla em inglês dos nomes supracitados.

A preparação consiste em preparar a atmosfera, preparação da credibilidade, assegurar que a informação a ser passada é válida de ser recebida e, apresentação

do conteúdo, roteiro do que será falado, segundo Switzler (1994 apud Quinn et al., 2003).

Para isso, Switzler sugere que na preparação do clima sejam estabelecidas as disposições adequadas à apresentação. Com o cumprimento a cada participante, se possível, o olhar nos olhos das pessoas durante a fala, um sorriso e uma saudação. Tudo na preparação para a apresentação deve ser feito de maneira positiva e acolhedora. Introduzindo também neste momento a credibilidade, a qualidade das informações que serão passadas, em virtude da experiência, credenciais, interesse e conhecimento especializado.

O suporte trata da substância da exposição, ou seja, a argumentação dos principais motivos que levaram as informações a serem apresentadas, nele Switzler (1994 apud Quinn et al., 2003) sugere, sempre que possível prever objeções, abordá-los ao decorrer da exposição e adequar o discurso aos formadores de opinião, por intermédio do conhecimento sobre a cultura do grupo em questão, como auxílio na sustentação. Divulgar as informações principais da mensagem emitida é importante.

Compreende-se como acessibilidade, nitidez visual e psicológica das informações para o ouvinte ou leitor. Switzler (1994 apud Quinn et al., 2003), diz que os recursos primordiais a serem utilizados são os elementos visuais. E como polimento entende-se ser a finalização que é dada a representação que transmite reputação do interlocutor, no caso o dirigente.

2.11.2 PAPEL DE INOVADOR

Como inovador o dirigente facilita a adaptação e mudança, presta atenção ao ambiente em transformação, identifica tendências significativas, projeta mudanças necessárias e tolera incertezas e riscos. São sonhadores, inteligentes, criativos, visionários, vislumbram inovações, apresentam novas ideias de maneira convidativa, convencem aos demais de que são necessárias e desejáveis, procuram novas formas de fazer as coisas, correm riscos para concretizar sua visão, são criativos e extremamente capazes na comunicação de sua visão. Baseiam-se em indução, em idéias e insights intuitivos, vêem uma necessidade e uma maneira de satisfazê-la, se acordo com Quinn et al. (2003).

As competências essenciais ao papel do dirigente inovador são: o convívio com a mudança, o pensamento criativo e o gerenciamento da mudança.

2.11.2.1 Convívio com a Mudança

Os grandes desafios do dirigente no papel de inovador são relacionados às mudanças imprevistas e, na maioria das vezes, indesejadas, de acordo com Quinn et al. (2003). Porém vale reconhecer que as pessoas vivem nas organizações e que a adaptação é essencial para um bom relacionamento com a empresa, por isso é importante o esforço em eliminar a resistência psicológica à mudança e as possíveis emoções negativas geradas por ela.

Diante disso, vale-se segmentar as escolhas a serem realizadas conforme objetivo a ser atingido para que a meta organizacional seja realizada. Quinn et al. (2003) dividem as escolhas em três tipos. As primárias que compreendem resultados específicos e correlacionam as metas externas. As escolhas secundárias que apoiam a primeira, no que se refere aos meios para chegar aos fins representados pela escolha primária. E a escolha fundamental que tange a integridade e forma de ser, enfim, orientação básica de vida, podendo alterar as escolhas anteriores do dirigente.

Ao lidar com uma mudança, se a escolha do gestor for fundamental, a aparência e comportamento mudam, pois há sintonia com os valores e fica claro o caminho que se deve ir para atingir o claro objetivo.

2.11.2.2 Pensamento Criativo

“A criatividade é uma maneira de pensar que envolve a geração de novas idéias e soluções. É o processo de associar coisas ou idéias conhecidas em novas combinações e relações” (QUINN ET AL., 2003, p. 341).

Segundo Angelo (2003) a criatividade está se constituindo como vantagem competitiva no mercado de trabalho. Questões como competência técnica, comprometimento, foco, talento para relacionamentos, disciplina e assiduidade de nada valem em ambientes caracterizados por velhos métodos, processos, visões e produtos. Ser criativo faz parte de uma obrigação quando o profissional visa crescimento, principalmente no cenário em que a tecnologia redesenha a arquitetura das empresas. Diante do exposto a criatividade consiste na contribuição da

habilidade humana à revolução dos sistemas produtivos. Todo ser humano é dotado de criatividade, mas apenas alguns desenvolverão esse talento de uma maneira diferente, destacável.

Bono (2000) acredita que através do estímulo por intermédio da realização de processos, ocorre a geração de ideias. A estratégia de utilizar o pensamento lateral, faz com que caminhos alternativos sejam buscados, podendo levar o cérebro a novas associações. O brainstorming, dizer tudo o que vier a cabeça em relação a um assunto proposto, sem censura, também é uma técnica que leva a resultados criativos, pois na avaliação constante do próprio pensamento, processos naturais do cérebro humano, são desativados.

Porém, existem bloqueios à criatividade, propostos por Quinn et al. (2003), como resistência à mudança, o medo de errar e fracassar, a incapacidade de tolerar a ambiguidade, a tendência a julgar em vez de produzir ideias, a incapacidade de relaxar ou permitir a incubação novas idéias, a tendência à autocrítica em excesso, o medo à tolice, a conformidade, a estereotipagem e a falta de informações.

Diante do exposto compreende-se que se esforçando em buscar novas formas de associações o dirigente conseguirá ser cada vez mais criativo e a organização em que está inserido poderá usufruir de tal competência. Porém, é importante que os bloqueios à criatividade sejam evitados.

2.11.2.3 Gerenciamento da Mudança

Existem formas básicas de realizar o gerenciamento da mudança, segundo Quinn et al. (2003). A primeira estratégia parte do princípio de que as pessoas são movidas pela razão e por meio da persuasão é possível chegar a uma conclusão, tendo como foco a aceitação. Diante do exposto, Quinn et al. consideram que qualquer resistência à mudança trata-se de ignorância e superstição, assim é preciso apenas que o agente de mudança eduque as pessoas.

A abordagem é por meio da imposição, na qual o convencimento à mudança ocorrerá por intermédio de ameaças, punição ou sanção. Porém não tem longa duração e geralmente envolve dinheiro e política, de acordo com Quinn et al. (2003)

Por fim a estratégia de participação, em que o dirigente, como agente da mudança participativa, propõe que contribuam no processo de transformação,

devendo se concentrar no esclarecimento e reconstrução de valores, para Quinn et al. (2003).

Diante do exposto, faz-se necessária escolha da opção da estratégia adequada a ser utilizada com intuito de gerar acordo com a mudança, entre gestor, organização e funcionários.

3 ANÁLISE

A pesquisa presente neste trabalho é apresentada por meio de uma revisão bibliográfica entre diversos autores renomeados, principalmente, de áreas referentes à comunicação, ao gerenciamento e à administração.

Proposta por meio do nomeado Modelo de Competências do Dirigente Eficaz, a pesquisa caracteriza-se na busca de fundamentos elementares à construção dos conceitos a compreensão do tema deste trabalho. Diante do exposto viu-se a necessidade de elencar e agrupar características constitutivas das competências essenciais do perfil do dirigente eficaz. O modelo disposto contemplou quatro habilidades fundamentais ao dirigente, habilidades com pessoas, habilidades para tarefa, habilidades estratégicas e habilidades para o desenvolvimento. Em cada uma das quatro habilidades abordou-se duas possibilidades de papéis voltados a habilidade específica. Os papéis de mentor e facilitador são relativos a representatividade que o dirigente pode ter ao desenvolver as habilidades com pessoas. O papel de monitor e de coordenador são referentes as habilidades aplicadas à tarefa. Os papéis de diretor e produtor condizem as habilidades estratégicas e as habilidades para o desenvolvimento são constituídas pelo papel do negociador e do inovador.

Para que o dirigente personifique o papel desejado é necessário que competências essenciais sejam contempladas para que as habilidades sejam abordadas. Dessa forma cada papel possui três competências elencadas como essenciais. Ao papel de mentor são pontuadas as competências de: compreensão de si próprio e dos outros, a comunicação eficaz e o desenvolvimento dos empregados. Ao papel de facilitador são abordadas as competências de: construção de equipes, uso de um processo decisório participativo e o gerenciamento de conflitos. Ao papel de monitor são apresentadas as competências de: monitoramento de desempenho individual, gerenciamento de desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico. Quanto ao papel de coordenador as competências são: o gerenciamento de projetos o planejamento do trabalho e o gerenciamento multidisciplinar. O papel de diretor tem como competências essenciais: o desenvolvimento e comunicação de uma visão, o estabelecimento de metas e objetivos e o planejamento e organização. Ao papel do produtor cabem as competências: produtividade do trabalho, fomento de um

ambiente de trabalho produtivo e gerenciamento do tempo e do estresse. E por fim o papel de negociador juntamente com o papel de inovador, com as competências essenciais: constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias, relativas ao negociador, e convívio com a mudança, pensamento criativo e o gerenciamento da mudança relativo ao inovador. O mapa abaixo exemplifica o que foi dito anteriormente.

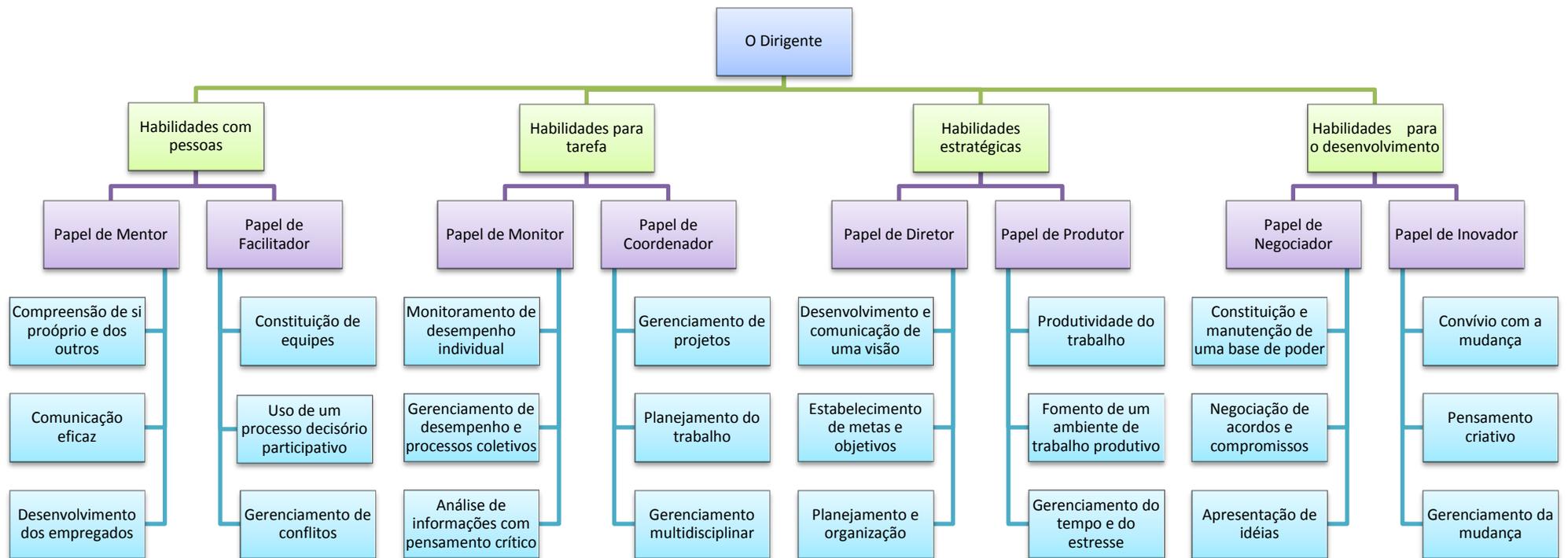


Figura 1 – Mapa do Modelo de Competências do Dirigente Eficaz. Fonte: Elaborado pela autora.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado se referiu ao perfil do dirigente eficaz, e com intuito de demonstrar a importância do conhecimento hábil dos dirigentes propôs a apresentação de definições e conceitos fundamentais ao trabalho desenvolvido.

No primeira parte foi contemplada a justificativa da escolha do tema proposto assim como o tema em si, juntamente com a pergunta-problema que envolveu uma hipótese e os objetivos que pautaram a pesquisa realizada.

A segunda parte apresentou a metodologia utilizada, assim como a justificativa quanto a essa tomada de decisão. A terceira e quarta etapas se referiram ao embasamento teórico, com definições do que é marketing, mercado, gestão, o profissional da área, o gestor, assim como as suas competências gerais, considerando ser o que se espera desse profissional. No tópico de liderança, seguiu-se o mesmo padrão aplicado à gestão e ao gestor, com o descritivo de quais habilidades espera-se que o líder tenha. Atingindo assim o objetivo específico de definir a eficácia em gestão. Diante do exposto, buscou-se pontuar de forma clara quem é o dirigente abordado nesse trabalho, bem como a eficácia adequada a ele, alcançando um dos objetivos específicos definir o conceito e qual a postura que se espera deste profissional

Dessa forma foi realizado um levantamento das características fundamentais ao dirigente eficaz aqui tratado, por meio da proposta de um modelo de competências essenciais do dirigente eficaz, contemplando quatro habilidades, as quais compreendem oito papéis, que o dirigente pode assumir ao desenvolver tais habilidades. Considerando que um papel não exclui a completa atuação de outro, o modo não excludente, os papéis contemplados no modelo, contêm cada um três competências essenciais. Dessa maneira, buscou-se relacionar por meio da revisão bibliográfica, métodos, técnicas e estratégias que tangibilizassem a aplicação prática das competências descritas, pelo intermédio de dirigentes ou gestores.

A partir desse processo, notou-se que de cada competência essencial de um papel específico, inserido no contexto de uma das quatro habilidades, existem três estratégias essenciais à prática da competência descrita. Havendo a distinção das competências essenciais do perfil do dirigente eficaz, alcançando dessa maneira o último objetivo específico proposto neste trabalho, e por consequência o objetivo

geral de realizar um levantamento das características fundamentais que o dirigente eficaz deve possuir.

Concluindo assim a pesquisa proposta neste trabalho com o alcance dos objetivos específicos e objetivo geral, por meio da revisão bibliográfica. Acreditando-se, diante do que foi realizado, que a resposta ao problema de pesquisa, quanto a existência de características essenciais que devem compor o perfil do dirigente eficaz, é que existem diversas habilidades e competências que compõe o perfil ideal de gestores, porém existe sim um elo que possibilita a reunião de características a compor o perfil do dirigente eficaz.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, Kathleen; ECONOMY, Peter. *Mba Para Dummies*. Rio de Janeiro: Campus, 2011
- ANGELO, Eduardo Bom. *Empreendedor Corporativo: A Nova Postura De Quem Faz A Diferença*. Rio de Janeiro: Campus, 2003
- ARNAULT, Bernard. *A Paixão Criativa: Entrevista a Yves Messarovith*. São Paulo: Futura, 2001
- ASSUMPÇÃO, Alfredo José. *Gestão sem medo: muito se pode criar, tudo de pode mudar*. São Paulo: Saraiva, 2006
- BADARACCO JR, Joseph L. *O Sucesso Dos Líderes: Um Guia Não Ortodoxo Para Fazer A Coisa Certa*. Rio De Janeiro: Campus, 2002.
- BASSIDY, Larry; CHARAN, Ram. *Dasafio: Fazer acontecer*. 5 ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2002,
- BENNIS, Warren. *Líderes E Lideranças*. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. *Psicologia*. São Paulo: Editora Herder, 1965
- BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie H.. *O Guia Dos Gurus: Os Melhores Conceitos E Práticas De Negócios*. Rio De Janeiro: Campus, 1999
- BRUCH , Heike; GHOSHAL, Sumantra. *A arte de fazer a coisa certa: estratégias para dinamizar a força de vontade na empresa e obter resultados superiores*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- BULGACOV, Sergio. *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; Kloeckner, Mônica C. *Administração: Teorias e processos*. 2005
- CAVANCANTI, Vera et al. *Liderança e Motivação*. FGV, 2006.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing Básico: uma abordagem brasileira*. São Paulo: Atlas, 1991
- DANTAS, Edmundo Brandão. *Marketing descomplicado*. Brasília: Senac Distrito Federal, 2005.

DE BONO, Eduard. *Novas Estratégias De Pensamento*. São Paulo: Editora Nobel, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976

DRUCKER, Peter Ferdinand; MACIARIELLO, Joseph. *O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem*. Rio de Janeiro: LTC, 2007

DRUCKER, Peter. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DRUCKER, Peter. Profissão administrador. 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

MADRUGA, Roberto Pessoa et al. *Administração de marketing no mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MASON, Joseph G. *O dirigente criativo: criatividade aplicada à direção de empresas*. São Paulo: IBRASA, 1968.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. 15º ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004

OAKLAND, John S. *Gerenciamento da Qualidade Total: O caminho para aperfeiçoar o desempenho*. São Paulo: Nobel, 1989.

QUINN, Robert E. et al. *Competências gerenciais: Princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TANURE, Betania. "O líder transformador para valer". HSM Management ed. 87, jul.-ago. 2011, p.30.