

FUNDAÇÃO FACULDADE MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO E
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CONVENIO COM UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MONOGRAFIA

AVALIAÇÃO GERENCIAL

UNIÃO DA VITÓRIA

ABRIL/1996

JANETE CHIARENTIN

AVALIAÇÃO GERENCIAL

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a nível de Especialização em Recursos Humanos, convênio Universidade Federal do Paraná e Fundação Faculdade Municipal de Administração e Ciências Econômicas.

UNIAO DA VITORIA

ABRIL/1996

Agradeço

A Deus

Deus Inteligência

Deus, meu consciente e subconsciente

Deus, meu ego e superego

Deus amigo

Deus sabedoria do universo

Deus... Essa força suprema,

donde nos energizamos, para então fazer a nossa parte, indispensável à caminhada da humanidade e, à realização individual, como SER que faz parte desta.

A meus Pais

que me ensinaram o caminho até Deus.

Agradeço também, familiares, amigos, professores e colegas; enfim a todos que colaboraram para elaboração deste trabalho.

Obrigado!

S U M A R I O

	INTRODUÇÃO.....	01
I	IMPORTANCIA DO ASSUNTO.....	02
II	OBJETIVOS.....	05
	2.1 GERAL.....	06
	2.2 ESPECIFICOS.....	06
III	EMBASAMENTO TEORICO.....	07
	3.1 NATUREZA: DESENVOLVIMENTO DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO.....	08
	3.2 EXIGENCIAS DE UM SISTEMA EFICAZ DE AVALIAÇÃO.....	09
	3.2.1 O programa deve medir as coisas certas.....	09
	3.2.2 O Programa deve ser Operacional.....	10
	3.2.3 O Programa deve ser Objetivo.....	10
	3.2.4 O Programa deve ser Aceitável.....	11
	3.2.5 O Programa deve ser Construtivo.....	11
	3.3 AVALIAÇÃO GERENCIAL - O QUE MEDIR?.....	12
	3.3.1 Desempenho na realização dos Objetivos.....	12
	3.3.2 Desempenho como Gerente.....	12
	3.4 O GERENTE E SEU PAPEL.....	13

3.5 HABILIDADES GERENCIAIS.....	15
3.5.1 Habilidades Técnicas.....	15
3.5.2 Habilidades Humanas.....	16
3.5.3 Habilidades Concentuais.....	16
3.6 ATIVIDADES GERENCIAIS (PRINCIPIOS ADMINISTRATI- VOS).....	18
3.6.1 Planejamento.....	19
3.6.2 Organização.....	22
3.6.3 Direção.....	23
3.6.3.1 Liderança.....	24
3.6.3.2 Participação dos Subordinados.....	25
3.6.3.3 Comunicação.....	28
3.6.3.3.1 Requisitos para Comuni- cação Eficaz.....	29
3.6.4 Controle.....	31
3.6.4.1 Métodos de Controle.....	32
3.6.4.2 Controle Quantitativo.....	34
3.6.4.3 Controle Qualitativo.....	34
3.6.4.4 Controle de Tempo Gasto.....	34
3.6.4.5 Controle de Custos.....	35
3.7 O GERENTE ADMINISTRANDO CONFLITOS.....	36
3.8 TIPOLOGIAS GERENCIAIS.....	38
3.8.1 Síntese das Tipologias.....	41
3.9 PERSONALIDADE.....	43
IV METODOLOGIA.....	46
4.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	47

4.2	OBTENÇÃO DOS DADOS.....	47
4.3	TRATAMENTO DOS DADOS.....	47
4.4	APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	48
4.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.6	ELABORAÇÃO DA MONOGRAFIA.....	48
V	ANÁLISE DOS DADOS.....	49
5.1	ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....	50
5.1.1	Análise Funcional.....	50
5.1.2	Análise da Avaliação de Personalidade.....	58
5.2	ANÁLISE GERAL.....	58
	CONCLUSÃO.....	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
	ANEXOS.....	63

I N T R O D U Ç Ã O

Este trabalho visa delinear o perfil gerencial da empresa em questão pois, atualmente as empresas, mais que nunca, buscam a excelência em suas atividades e, nada melhor para assegurar-se do sucesso, do que avaliar periodicamente as pessoas incumbidas de responsabilidades para realização dos objetivos.

A avaliação se deu de maneira tal a não se parecer um controle ou falta de credibilidade nos gerentes por parte dos superiores, mas sim, permitir que se auto-avaliem, e saibam ainda melhor o que se espera deles.

São avaliados, sua atuação em todas as funções administrativas, seu estilo de liderança, o processo como se dá a comunicação e a maneira como induz os subordinados a um envolvimento total nos assuntos empresariais e, por último a influência da personalidade sobre as atitudes gerenciais.

Após a avaliação feita através de questionário submetido aos gerentes e seu superior, é possível conhecer o perfil de atuação de cada gerente.

A análise e interpretação encontra-se no final deste trabalho.

C A P I T U L O I

IMPORTANCIA DO ASSUNTO

I IMPORTANCIA

Como vivemos numa época cheia de incertezas, problemas, restrições, ameaças e dificuldades de toda sorte, onde avultam a recessão, o desemprego e uma acentuada inadimplência, a administração dos recursos empresariais torna-se ainda mais, complexa e desafiante.

Por isso, é de extrema importância saber se os gerentes em atividade são as pessoas certas para as respectivas tarefas. Se não forem conhecidas e "trabalhadas" as forças e as fraquezas de um gerente, somente por mero acaso é que seus esforços serão centrados na direção certa. O melhor dos planos pode ir por água abaixo se os indivíduos que deveriam contribuir para sua execução não conhecem os papéis que representam ou, são incapazes de os representar bem.

É lugar-comum dizer-se que a função do gerente é estabelecer os alvos e os métodos para os atingir, e apoiar as pessoas que estejam sob sua responsabilidade, na tarefa de fazer com que os planos se transformem em realidade.

Para saber então, se a organização irá atingir com eficiência e eficácia a produtividade almejada, é preciso avaliar com precisão a atuação do gerente. E avaliar com precisão não se resume em avaliar somente por critérios objetivos, é importante avaliar um gerente pelo que ele é, não só pelo que consegue mas, como consegue. Pondo em evidência suas características

de comportamento em várias situações durante a execução de suas atividades, é possível posteriormente oferecer à direção da empresa, "e por que não?", um instrumento propulsor para mudanças e melhoras na produtividade e qualidade e, melhor satisfação dos clientes.

C A P I T U L O I I

O B J E T I V O S

II OBJETIVOS

2.1 GERAL

O presente trabalho visa delinear o perfil de atuação gerencial, e como estes influenciam na produtividade com qualidade e conseqüente satisfação de seus clientes. E ainda, oferecer alternativas de mudanças.

2.2 ESPECIFICOS

Ao delinear o perfil gerencial dentro de uma organização específica e com características próprias, considero como mais relevantes:

- Uma breve análise da personalidade de cada gerente;
- Uma avaliação das habilidades práticas e do conhecimento teórico para exercer a função e, a capacidade de negociação. Habilidades estas, imprescindíveis a um bom líder gerencial;
- O processo de comunicação.

C A P I T U L O I I I

EMBASAMENTO TEORICO

III EMBASAMENTO TEORICO

3.1 NATUREZA: DESENVOLVIMENTO DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

Têm-se referência a avaliação de administração já na antiguidade, quando imperadores da Dinastia Wei (221 - 265 d.C.) possuíam um "julgador imperial", para o desempenho da família oficial. Mil e trezentos anos depois, Santo Inácio de Loyola estabelecia um sistema para julgamento formal dos membros da Companhia de Jesus.

Talvez, o primeiro Sistema de Avaliação formal nos EUA, tenha sido usado pelo Governo Federal e algumas administrações municipais em fins do século XIX, em consequência à pesada crítica ao "Desperdício e ao Sistema de Despojos" (Prática de distribuir todos os cargos entre os filiados ao partido vitorioso, conforme a sorte nas urnas. Assim, não poderia haver estabilidade na administração. Mas, o verdadeiro incentivo a avaliação forma os trabalhos de F. Taylor e seus discípulos, sobre mensuração do trabalho, naturalmente ligados aos vários fatores numéricos de eficiência, oriundos de estudos de racionalização de trabalho e de tempos e movimentos.

Em 1940 com a crescente valorização dos aspectos ligados às relações humanas na administração, alguns traços de comportamento, como a "capacidade de convivência", tornaram-se predominante nos sistemas de avaliação. Mais tarde desenvolveu-se o

sistema de avaliação por objetivos verificáveis.

Como hoje, ainda muito mais ênfase está sendo dada à área de Relações Humanas (a tal ponto de haver quem defenda a idéia de que o sucesso de um gerente se devem quase que totalmente a sua capacidade intuitiva), gerenciar uma equipe requer um perfil dinâmico e, antes de tudo flexível, utilizando o potencial criativo e, incentivando o de seus colaboradores para que surjam idéias construtivas e melhora de produtividade. Saber lidar com o ser humano, manter-se sempre comprometido com os resultados e, saber agir ora como subordinado, ora como superior. O gerente precisa ser, acima de tudo aberto e receptivo às transformações e inovações do meio e, estar atento aos benefícios que os outros setores podem oferecer a sua equipe, podendo assim, oferecer subsídios de crescimento ao trabalho desenvolvido; em outras palavras, o gerente deve ter visão holística e capacidade de energização, para manter a equipe sempre "em alta". E é, a partir de análise de características como essas que hoje, se avalia um gerente. Ao invés de querer se saber, o que ele é, ou o que faz, procura-se saber, o por que de suas ações, busca-se justificativas para sua maneira de atuação, como se posiciona frente as diversas influências positivas ou negativas, que surgem no decorrer do dia-a-dia, para assim ajudá-los a eliminar o que pode acontecer de negativo, e trabalhar ainda melhor seus pontos positivos.

3.2 EXIGENCIAS DE UM SISTEMA EFICAZ DE AVALIAÇÃO

3.2.1 O Programa deve medir as coisas certas

Um programa eficiente deve medir não só o que faz o exe-

cutivo pela realização das metas pelas quais é responsável, como seu desempenho gerencial na realização de atividades de qualquer função administrativa.

Geralmente, um gerente julgado excelente na avaliação de sua realização por objetivos e de seu desempenho como gerente, tem grande probabilidade de o ser nos aspectos não administrativos de sua tarefa. Para planejar, operar e controlar eficientemente, o gerente terá de especializar-se em seu campo funcional, e isso o levará a complementar a sua capacidade em outros campos. Além disso, terá de confiar em outras pessoas e nelas apoiar-se.

3.2.2 O Programa deve ser Operacional

O programa de avaliação mais eficiente, não pode constituir um exercício separado das operações de cada executivo individual, integra-se no trabalho feito e seus resultados. Por isso deve-se preferir a qualquer outro, um programa que combine a avaliação por objetivos verificáveis e o desempenho como gerente. Ambos são operacionais, fixam o gerente em sua tarefa e refletem seu desempenho, não constituindo algo divorciado da tarefa.

3.2.3 O Programa deve ser Objetivo

A chave da objetividade e a verificabilidade, o que torna possível apurar se determinada meta foi ou não atingida. Es-

as metas podem ser verificadas em termos quantitativos e qualitativos.

Embora a subjetividade esteja sempre presente, devemos estar constantemente a procura de melhorar a objetividade do sistema de avaliação.

3.2.4 O Programa deve ser aceitável

Se todos compreenderem o programa e acreditarem nele, todos o cumprirão sentindo-se integrados no programa e responsáveis por ele. Deve estar no nível de preparo e da capacidade dos que o devem operar.

3.2.5 O Programa deve ser Construtivo

Deve ser construtivo no sentido de que além de apontar a maneira como os indivíduos correspondem às exigências da tarefa é preciso que aponte os erros, as fraquezas ou os malogros e que seja educativo.

Esta quinta exigência, me faz crer que, ao se avaliar os gerentes, devemos também fazer uma análise de suas características de personalidade, pois conhecendo-se seus temperamentos, é possível entender suas reações às exigências e apontar em qual função poderia obter melhor desempenho, uma vez que, certas características são desnecessárias na execução de uma função porém, podem ser essenciais para execução de outra função.

3.3 AVALIAÇÃO GERENCIAL - O QUE MEDIR?

3.3.1 Desempenho na realização dos Objetivos

Antes de mais nada, é preciso que a organização tenha um planejamento coerente, integrado e bem compreendido, elaborado para alcançar metas verificáveis e mensuráveis. A partir daí, então, avaliar os gerentes pelos seguintes critérios.

- a) As próprias metas ou a inteligência demonstrada para as alcançar;
- b) O programa de planejamento delineado para chegar a elas, e
- c) O êxito obtido na sua transformação em realidades.

Embora indiscutível que os objetivos verificáveis sejam essenciais, não é fácil fixá-los na prática. Por mais simples que seja o conceito, poucos o têm compreendido, e este sistema de avaliação não pode ser aplicado separado do Sistema de Administração por Objetivos, por não levar em conta os elementos fora do controle do gerente. Podendo o malogro do desempenho ser censurado, mas sem nenhuma base objetiva.

3.3.2 Desempenho como Gerente

A avaliação por objetivo verificáveis, realmente, deixa muito a desejar ao se julgar os gerentes pelo que realmente fazem.

As tarefas gerenciais mensuráveis, como: qualidade,

quantidade, tempo, etc, são de menor relevância pois, já são resultantes de uma ação anterior ou da "atmosfera" ambiental que influencia e é influenciada pelas vibrações individuais do grupo, positivas ou negativas, geradas por vários fatores como: comunicação (clara ou duvidosa), comprometimento, liderança, reconhecimento, etc. Portanto o que se deve observar num gerente é o seu desempenho como executivo, com base nas funções administrativas e nas características comportamentais, tendo-se como padrões para avaliação:

- Planejamento: Determina adiantadamente o que e como será feito;
- Organização: Arranjar os recursos necessários à realização do planejamento;
- Direção: Mobilizar os diversos recursos, inclusive as pessoas;
- Controle: Assegurar a realização do planejamento;
- Personalidade: Explicar ou justificar o "como" e "porque" de cada ação;
- Habilidades Gerenciais: Técnicas humanas e conceituais.

3.4 O GERENTE E SEU PAPEL

Manter uma empresa não é tarefa fácil, pois há sempre uma diversidade enorme de problemas, e quando imaginamos ter conquistado a estabilidade e equilíbrio, surgem mudanças imprevisíveis e nos vemos sem referência e sem saber por onde andar. É notável que algumas empresas se mantêm em contínuo desenvol-

vimento e, quando paramos para analisar, supomos que seja sorte, mas na verdade é só uma maneira cômoda de explicar o aparentemente inexplicável. Uma empresa, diferente do ser humano, mas com as mesmas funções técnicas, é também, um ser vivo. E não poderia ser diferente, pois constitui-se um aglomerado de seres humanos reunidos em torno de algumas idéias comuns.

Os gerentes exercem papel crucial nas organizações, na medida em que são os responsáveis por atingir resultados com pessoas de forma produtiva e duradoura. Considerando que "atingir resultados" já é um enorme desafio, muito maior se torna, sendo "por meio de pessoas". Um grupo de personalidades e anseios particulares divergentes, e como já disse, com apenas algumas idéias em comum, exige muito de um líder, como:

- Promover a co-participação do objetivo conhecido: objetivos claros, verificáveis e entendidos por todos os componentes do grupo.
- Estrutura deliberada de papéis: assim como deve haver uma meta ou objetivo verificável, é necessário uma área definida de arbítrio, conjunto de tarefas, conhecimento e acessibilidade das fontes de informações na organização.
- Gerar um ambiente que convide ao desempenho, fazendo com que as pessoas possam agir de maneira tal como se o seu trabalho fosse tão importante para elas como elas são importante para o seu trabalho. Que considerem o sucesso ou o fracasso das coisas como algo pessoal ou melhor, que saibam do seu verdadeiro papel dentro da organização.
- Um ambiente claro: Através de comunicação eficaz, fa-

zer com que todos compreendam o funcionamento da organização: os objetivos, os programas, os procedimentos, a política e descrição de cargos e salários, a delegação de autoridade, etc.

O gerente faz a ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, e um dos resultados esperados por ele é a composição de forças e interesses, direcionados a um mesmo objetivo. Eis que, seguindo as linhas básicas acima citadas, conseguirá uma sincronização ordenada dos esforços individuais e da empresa numa ação unificada em direção as metas, o que se pode denominar de energização.

3.5 HABILIDADES GERENCIAIS

Para se chegar a um grande elevado de energização do grupo, é imprescindível que se tenha um gerente energizado, o que, varia de gerente para gerente, independente da sua área de atuação, devido suas habilidades gerenciais.

3.5.1 Habilidades Técnicas

Representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associados à área funcional do gerente, por exemplo:

- Produção - conhecimento de métodos, processos, matérias-primas, equipamentos, etc.
- Contabilidade - lançamentos, legislação tributária,

demonstrativos contábeis, etc.

- Recursos Humanos - técnicas de entrevista, metodologia de treinamentos, estatística para cargos e salários, etc.

3.5.2 Habilidades Humanas

Representam as habilidades que o gerente deve ter no tratamento com pessoas. Se deve atingir resultados com pessoas, é preciso que estas pessoas sejam lideradas, motivadas, recebam as comunicações necessárias ao seu trabalho, ora sendo valorizadas como indivíduos, ora sabendo trabalhar como uma equipe coesa.

O gerente precisa saber observar, detectar os pontos de desperdício e potenciais de melhoria, mostrar como se faz, demonstrar confiança na capacidade da pessoa de obter sucesso, e oferecer feedback imediato. Quanto mais se aprende sobre o trabalho que se está desempenhando, maior é a satisfação e a produtividade.

3.5.3 Habilidades Conventuais

Representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, ter uma visão macro. é a habilidade de olhar além das fronteiras de seu setor, entender as relações entre os diversos setores e, saber como a organização se relaciona com o meio ambiente, prevendo como uma mudança em qualquer das partes afeta-

rá o todo.

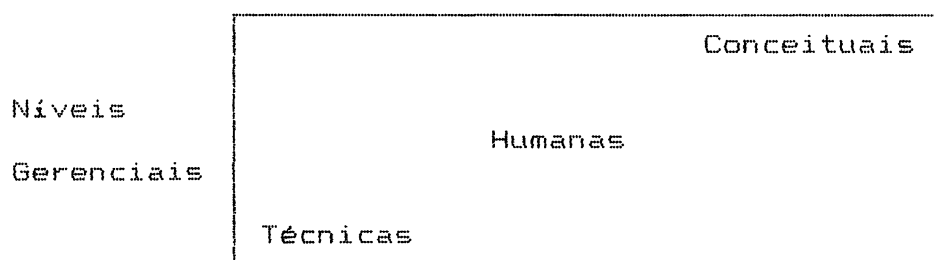
Devo concordar com Robert L. Katz que diz que apesar das 3 habilidades serem essenciais para um gerente, sua importância relativa depende muito do nível que ele ocupa na organização.

A habilidade técnica é importante nos níveis mais baixos, porém os gerentes de todos os níveis devem possuí-la para ocasiões quando, deverão explicar o funcionamento de um novo sistema ou mesmo, mostrar como se faz. A habilidade humana, ao contrário, é importante para gerentes de todos os níveis. Como os gerentes devem trabalhar principalmente com outras pessoas, sua capacidade de utilizar as habilidades técnicas de seus subordinados é mais importante do que sua própria capacidade técnica. E finalmente, a importância da habilidade conceitual aumenta, à medida que os gerentes, galgam os níveis do sistema administrativo com base em princípios hierárquicos de autoridade e responsabilidade.

É o que comumente denomina-se visão de negócios, visão política, ou "jogo de cintura".

É o grau de abertura, sensibilidade e possibilidade e interesse de promover mudanças e renovações em sua forma de agir, usualmente em antecipação, ou como resposta às demandas mutáveis do meio ambiente.

Demonstrativo de Katz



Percebe-se então, que um indivíduo no início de sua carreira gerencial dá peso maior à área técnica e humana, porém, à medida que o tempo passa e ele ascende profissionalmente, a habilidade conceitual vai gradativamente substituindo a área técnica. A habilidade humana, no entanto, permanece constante, se transformando apenas de intragrupal (relação do gerente com seu grupo de subordinado), para intergrupala, que é o relacionamento de uma gerência com outras, dando um sentido de unidade de ação nas operações organizacionais.

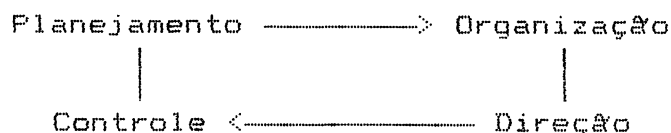
3.6 ATIVIDADES GERENCIAIS (PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS)

Importante se faz também, focar o gerente pelas atividades que são demandadas para seu desempenho, que na percepção dos próprios gerentes, são:

- Administrar recursos;
- Planejar atividades;
- Planejar o futuro;
- Assegurar o atingimento de metas;
- Estruturar a sua área de trabalho;
- Obter recursos materiais, técnicos e humanos;
- Liderar uma equipe;
- Estar disponível para ouvir pessoal e responder com empatia;
- Motivar subordinados;
- Propor e defender os interesses de sua área de trabalho;
- Integrar-se com outros departamentos;

- Estar atento ao que ocorre fora da empresa;
- Comunicar-se adequadamente;
- Verificar o progresso no atingimento de metas;
- Escrever relatórios;
- Despachar a papelada e burocracia;
- Tomar decisões adequadas e "em tempo"
- Efetuar medidas corretivas;
- Transmitir confiança na capacidade dos subordinados,
etc.

Todas estas atividades e muitas outras, podem ser agrupadas em blocos básicos, de fundamentos da organização que se ligam, formando um ciclo administrativo:



3.6.1 Planejamento

Na função planejamento temos a função administrativa de determinar antecipadamente os resultados que um indivíduo, grupo ou organização devem atingir, e a forma de atingí-los.

Os dois aspectos básicos de planos são:

- a) Planos-fim - Que mostram um resultado para alcançar objetivos ou metas.
 - Objetivos - valores a serem alcançados pela empresa como um todo e em cada uma das unidades. Expressam-se em termos gerais, como por exemplo: servir bem aos clientes, expandir a empresa, reduzir despesas.

- Metas - representam objetivos definidos com precisão e se relacionam as dimensões de tempo, espaço e quantidade, exemplo: produzir uma unidade de um produto num determinado prazo estipulado.

b) Planos-meios - Que definem os meios para alcançar políticas ou diretrizes e os procedimentos ou rotinas, ou ainda, sistemas de trabalho.

- Políticas ou diretrizes - são os planos que fornecem um sentido geral para a ação ou a orientação seguida por uma unidade da organização e pela própria empresa para alcançar os objetivos e metas.

- Procedimentos, rotinas, sistemas - representam as formas de executar as diretrizes ou políticas, mostrando mais precisamente os cursos de ações.

O planejamento permite ao executivo controlar a mudança, e como vivemos numa economia altamente dinâmica, onde a mudança é a regra, não a exceção, planejar é indispensável.

Um gerente desempenha sua função para realizar objetivos desejados, e a forma para realizá-los é fundada nos seus esforços de planejamento. Porém, ao determinar esses objetivos e metas, deve-se levar em consideração tanto as implicações a longo prazo, quanto a curto prazo; a compreensão destas e do ambiente em que serão desenvolvidas e, a participação dos subordinados na determinação destas metas, garantem melhor colaboração para as atingir.

É importante ainda que o superior garanta a disponibilidade de recursos humanos e materiais, a compreensão e apoio efetivo, e que considere sempre a política empresarial.

A informação adequada também ajuda o planejador a esco-

lher o caminho mais inteligente e significativo e, levando os subordinados a entender o que está fazendo, desperta confiança e entusiasmo.

Ninguém pode prever eventos futuros com exatidão completa, por isso o planejamento deve ser elaborado com flexibilidade para que se possa no caso de emergências ou repentinas ocorrências de situações incomuns, conduzir os negócios por caminhos ainda não traçados, até que uma solução adequada possa ser dada em relação aos resultados esperados. Um retardamento da ação pode levar ao caos. Porém, planejamento, requer ainda capacidade para identificar o fator crítico em todas as alternativas, pois, classificá-los de acordo com sua importância e separá-los conforme a probabilidade de seus efeitos sobre o resultado esperado não é tão difícil quanto reconhecê-los.

E a filosofia empresarial? Deve ser levada em consideração, sim. Se a empresa não tem cultura própria, princípios de ação, dificilmente conseguirá credibilidade interna e externa.

O gerente traça seus planos e metas de acordo com a cultura empresarial, seus princípios, sua filosofia. Porém, anteriormente, deve ele analisar se tais princípios são ainda válidos. O que foi extremamente importante ontem, pode se tornar obsoleto amanhã. Além de que, certos princípios podem ser inadmissíveis e até prejudiciais às organizações, o que se percebe nitidamente nas pequenas, médias empresas onde, predomina o paternalismo. Nestes casos, então, os gerentes devem agir no sentido de mudar, aos poucos, a filosofia, trazendo a organização para a realidade.

3.6.2 Organização

Na função organização, temos a função administrativa de juntar os vários fatores e recursos necessários para a execução dos planos. Ela se baseia na função administrativa de planejar.

A organização de certa forma monta a "máquina" que será dirigida, controlada, na execução dos planos estabelecidos. Através da organização, as pessoas são agrupadas para realizar tarefas inter-relacionadas. O objetivo da organização é ajudar as pessoas a trabalhar efetivamente em grupo.

Um gerente precisa saber quais atividades vai executar, quem o ajudará, quem ele vai ajudar, quais os relacionamentos entre os diferentes grupos de trabalho e qual é a combinação geral do seu grupo de trabalho. Por isso deve organizar-se efetivamente e:

- Passar tarefas a pessoas certas;
- Delegar autoridade para realizar tarefas e tomar decisões;
- Delegar tarefas sem conferir autoridade para tomar decisões;
- Continuar tomando decisões que não podem ser delegadas a outros.

Ao se delegar autoridade a um subordinado, deve-se observar a possibilidade ou não, deste delegar autoridade a seu subordinado, pois isto gera duplicidade de comando e conseqüentemente, dúvidas, incertezas e dificuldade de ação por parte dos comandados.

Só se admite comando múltiplo, quando as vantagens forem pelo menos iguais. Se não maiores que as desvantagens. Por

exemplo: é possível que um controlador financeiro tenha autoridade, em matéria de contabilidade, sobre pessoas que não lhe estão diretamente subordinadas.

Muitas cabeças, mãos e experiências são reunidas e isto precisa ser coordenado, não somente para realizar o trabalho já definido, mas também para proporcionar satisfação no trabalho a cada membro, de acordo com suas respectivas vontades, experiências e conhecimentos. Nesse sentido, o gerente esforça-se para conseguir sinergismo (ação simultânea de partes separadas, mas relacionadas, para produzir uma soma muito maior que a de seus componentes separadamente).

O gerente deve cuidar para não criar níveis em número demasiado, e quando necessitar de pessoal, fazer a seleção dentre os colaboradores do quadro funcional da empresa, e somente em casos extremos, buscar alguém fora. Se não houver pessoas qualificadas para o que deseja, a organização deve oferecer treinamento e desenvolvimento.

3.6.3 Direção

A função direção, inclui aquelas atividades exercidas pelo gerente para começar e continuar, as ações decorrentes do planejamento e organização para que as metas sejam alcançadas.

A Direção ou, ação em movimento, manipula o potencial estimulativo dos membros do grupo, e terá uma forma variável de acordo com esses componentes. Envolve diversas variáveis motivacionais, essencialmente reunidas em:

- Liderança;

- Participação dos subordinados, e
- Comunicação.

3.6.3.1 Liderança

É o que causa normalmente, maior impacto motivador nas pessoas.

Os gerentes líderes criam ambientes que incentivam as pessoas a se tornarem "donas de seus trabalhos". Dividem a autoridade para tomar decisões e estimular as pessoas a ter novas idéias e iniciativa para implementá-las. Concentram-se em aconselhar, reforçar e apoiar os colaboradores, à medida que estes aceitam novos desafios e trabalham de modo cada vez mais independente. Eles delegam tarefas que os membros do grupo podem fazer, projetos e responsabilidades desafiadoras.

Porém esse líder precisa ter habilidades em:

- Incentivar idéias e iniciativas;
- Reconhecer e reforçar o trabalho bem feito;
- Manter a eficácia na comunicação;
- Delegar para desafiar e desenvolver os membros do grupo de trabalho;
- Aconselhar as pessoas para garantir seu sucesso.

Os líderes devem deixar bem claro que todos os colaboradores são membros importantes, valorizados e respeitados no grupo, reforçar o trabalho bem feito e as boas tentativas, comunicar-se de modo aberto e eficaz, incentivando todos no grupo a fazer o mesmo, dar apoio sem assumir o controle, agir de acordo com seus discursos, certificar-se de que as pessoas têm

objetivos e sabem o que estão fazendo.

As pessoas trabalham melhor quando têm um alvo para mirar e sabem se estão acertando ou não. Colaboradores motivados geralmente participam da determinação de metas, cabendo ao líder certificar-se de que as metas são possíveis e claras para todos. O líder também tem a responsabilidade de comunicar as pessoas como elas estão se saindo no cumprimento das metas, e de trabalhar com elas para garantir que sejam cumpridas.

Demonstrar reconhecimento quando alguém faz um trabalho bem feito também é uma oportunidade para gerar motivação, porém frequentemente esquecido. Perceber que alguém saiu-se bem em uma tarefa ou projeto, mesmo quando houve problemas, eleva a auto-estima da pessoa e incentiva-a a repetir o que deu certo e a analisar o que não deu certo para que os problemas não se repitam.

O gerente ao trabalhar com pessoas precisa ser justo, imparcial e transparente. Saber acolher e valorizar as pessoas nos mais diferentes estilos e pensamentos, permitindo que todos saibam como vai reagir diante de determinados problemas. O colaborador diante de um perfil de liderança dúbio, se restringe.

Resumindo, o gerente precisa ser ético, ter um grande grau de percepção, desprendimento, sensibilidade e humanidade, praticados de forma permanente, constante e natural, sabendo até que ponto devem ir na tentativa de levar os outros a segui-los.

3.6.3.2 Participação dos Subordinados

Cada membro do grupo precisa ter a informação necessária

para executar sua atribuição, portanto, devem ter conhecimento a respeito dos planos apropriados. Espera receber informações com respeito a quantidade, qualidade, limite de tempo de seu trabalho e do fim a que se destina. Espera ainda que esta informação seja definitiva, completa e concisa; que as exigências do serviço estejam dentro de suas habilidades e experiências e que lhes seja oferecido apoio e orientação que o trabalho, assim como incentivo a iniciativa e participação na elaboração de projetos ou metas.

O sentido de "valor" e o conteúdo da função dos subordinados também influencia no resultado final do seu trabalho. Por isso o gerente deve considerar o seguinte:

- O trabalho executado e seus produtos devem ter um significado - as pessoas precisam de um trabalho onde possam usar suas habilidades e seu conhecimento para uma contribuição real. Ao sentirem que qualquer um poderia fazer o que fazem, há grande chance de ficarem desmotivadas.
- As pessoas precisam de variedades e desafios no trabalho - fazer a mesma coisa todos os dias, é cansativo e acaba com o entusiasmo das pessoas. Iniciativas como atribuições especiais ou rotação de tarefas podem criar novos desafios.
- Quando se tem responsabilidade por uma "parte do negócio" importante e, a autoridade para tomar decisões sobre o trabalho, eleva-se o nível de motivação funcional. Aumentar o campo de ação de uma função pode significar dar a um indivíduo ou grupo de trabalho, responsabilidade para produzir um produto inteiro,

prestar um serviço completo, ou administrar um processo completo. Acompanhando esta responsabilidade é claro, a autoridade para decidir sobre o processo de trabalho: os recursos, procedimentos e padrões de qualidade que compõe o produto final.

- Quando as pessoas aumentam seu campo de ação, assumindo novas responsabilidades, precisam de mais treinamento, e não só técnico. Pois aumentando o campo de ação de suas funções, as pessoas têm mais contatos com clientes, fornecedores e ou outras pessoas na empresa.
- Manter contato com maior número possível de pessoas, clientes, fornecedores, internos e externos. Conhecer as exigências do produto acabado é essencial para poder atendê-las, assim como, trabalhar com os fornecedores ajuda a definir e esclarecer o que as pessoas no trabalho precisam para serem eficazes.

As pessoas ficam mais felizes e trabalham melhor quando sua função é adequada ao seu estilo, ao que fazem bem, e ao que querem fazer. Até certo ponto, os trabalhos são todos, adaptáveis as pessoas que o executam. Porém, os gerentes inteligentes reconhecem os estilos, habilidades e motivações dos seus colaboradores e, na medida do possível criam uma função sob medida para eles.

Se os gerentes agirem, de maneira tal que, se torne o trabalho importante, crie novos desafios, incorpore responsabilidade e autoridade à função, crie oportunidade de desenvolvimento e treinamento, incentive o contato direto com fornecedores e clientes, adaptando assim, cada função aos estilos, habilidades e motivações individuais dos colaboradores, estes, po-

derão realmente, sentir-se parte integrante e bem definida da organização.

3.6.3.3 Comunicação

O processo de comunicação é importante para os gerentes porque lhes permite levar adiante suas funções de administração: planejamento, organização, direção e controle.

A comunicação é uma das atividades à qual os gerentes dedicam a maior parte de seu tempo. Quando não estão conferenciando com outros pessoalmente ou por telefone, os gerentes podem estar escrevendo ou ditando memorandos, cartas ou relatórios ou, talvez lendo memorandos, cartas ou relatórios enviados a eles.

A comunicação tem sido caracterizada como o "sangue vital" de uma organização, e a falta de comunicação pode causar o equivalente a uma doença cardiovascular.

Fazer com que as instruções sejam bem compreendidas e melhorar o nível de trabalho, tudo depende de uma comunicação eficaz. Se o gerente não conseguir se fazer entender por seus subordinados, jamais conseguirá resultados positivos. Assim como, se estes não forem capazes de comunicar-se livremente com o gerente, este não irá receber a informação necessária para uma boa gerencia. A produtividade é fruto de um ambiente dinâmico, de renovação, da livre manifestação do pensamento e vitalidade de idéias e fontes de informações que muitas vezes estão sepultadas por falta de encorajamento, apoio e compreensão. Todas as pessoas tem idéias, gostam de ser ouvidas e são estimuladas

quando, em contato direto se lhes permite falar livremente.

Acreditar que uma compreensão mútua se deu porque uma pessoa falou com outra ou porque o que foi escrito pela primeira foi lido pela segunda, é ilusão! A comunicação está condicionada da mensagem pelo receptor e as atitudes eficientes do emissor e do receptor, com relação um ao outro e ao assunto tratado. Deve ser simples, específica e com um tempo para reflexão antes da resposta. O mais importante ainda é que, aquele que fala ou que escreve seja suscetível à reação do ouvinte ou do leitor. Se ele não o for, o que foi dito ou escrito poderá ocasionar mal-entendidos e antagonismos.

3.6.3.3.1 Requisitos para Comunicação Eficaz

Para transmitir informações e conseguir entendimento o gerente precisa:

- Saber exatamente o que se está tentando comunicar - deve visualizar antecipadamente que informações deseja transmitir e que problemas deseja resolver com a mesma. Precisa ter uma fonte de informações muito maior do que ele vai usar na comunicação.
- Comunicar adequadamente - nem mais, nem menos. A informação que não foi essencial para o trabalho tem dificuldade maior de ser digerida totalmente, desperdiciando tempo e esforços. Por outro lado, os fracassos podem ser grandes quando não se fornece informações suficientes para o trabalho ser realizado. Portanto os dois extremos devem ser evitados e, por se saber se a

- comunicação é adequada, basta observar as reações do receptor e usar comunicação anterior como guia.
- Perceber que a comunicação pode ser alterada na sua própria emissão. A mudança pode acontecer favorável ou desfavorável de acordo com a interpretação dos receptores. O gerente deve tomar cuidado com essa possível mudança e, exercer controle para amenizá-la, trocando talvez, termos específicos ou técnicos por outros mais simples de melhor compreensão por parte dos subordinados.
 - Usar símbolos ou imagens visuais adequados. As imagens visuais ajudam a mente humana a compreender a informação. Um simples diagrama ou tarefa, frequentemente esclarece a mensagem melhor do que muitas palavras.
 - Selecionar com cuidado a informação. Os empregados desejam saber a respeito das condições de trabalho, das possibilidades de promoção, das políticas da empresa, dos benefícios que podem receber, da prosperidade da empresa, etc. A empresa por sua vez, tem direitos e interesses que algumas vezes precisam ser protegidos. O gerente para conduzir bem seu grupo deve saber distinguir entre os desejos de ambas as partes o que deve e o que não deve informar.
 - Proporcionar feedback. O feedback pode acontecer numa variedade de formas, expresso através de ações ou documentos. Por exemplo, um pedido direto para acelerar a taxa de produção pode ser atendido diretamente por um aceno informativo de cabeça ou indiretamente por uma quebra de recorde ou por uma greve sindical.

Quando maior o feedback, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação. O feedback imediato permite que os gerentes saibam se suas instruções foram entendidas e aceitas. Ou, não ocorrendo feedback, poderá não saber que as instruções foram recebidas e realizadas de forma errada, até que seja tarde demais.

Todas as habilidades de comunicação, influenciam ainda, nas negociações, que pode ser usada para administrar conflitos sobre alocação de recursos escassos ou choques ligados a objetivos ou valores, mesmo com a tecnologia de informações que facilita e muito a vida organizacional.

Pode-se ter bancos de dados compartilhada, e a informação figurar simultaneamente em tantos locais quanto necessário.

A tecnologia da informação usada com imaginação, elimina a necessidade de unidades separadas, plenamente equipadas com suas próprias despesas gerais, e permite a trabalhadores de linha de frente, poderes para tomarem suas próprias decisões. Porém de nada adianta lhes conceder poderes para tomar decisões, se estes não forem suficientemente seguros e autoconfiantes, características estas, desenvolvidas a partir de uma comunicação aprofundada entre os gerentes e seus colaboradores. Todos devem estar cientes de que só com integração total, poderão sobreviver nessa era de incertezas e contínuas mudanças.

3.6.4 Controle

Controle gerencial é processo de garantir que as atividades realizadas correspondam ao que foi planejado.

Toda organização que conduz suas atividades por um caminho planejado, com metas e objetivos pré-determinados, deve sem sombra de dúvida, efetuar controle constante, utilizando-se do método que melhor convir a situação. Pois, somente controlando, se pode saber até que ponto o planejamento está sendo observado, para garantir que estão ou não, tendo um progresso satisfatório na direção de seus objetivos e usando com, eficácia os seus recursos.

O controle é em grande parte, problema de técnicas, de mensurações e de procedimentos para descobrir os desvios e, quando necessário, de ações no sentido de os corrigir.

Segundo Mockler, o controle é dividido em quatro etapas:

- Estabelecer padrões e métodos para medir o desempenho;
- Medir o desempenho;
- Determinar se o desempenho está de acordo com o padrão;
- Iniciar ações corretivas.

3.6.4.1 Métodos de Controle

Controles Pré-ação

Permite garantir a disponibilidade dos recursos humanos, materiais ou financeiros, antes de dar início à ação. Um controle de pré-ação ajuda a empresa a prevenir os problemas, para que não ocorram, ao invés de resolvê-los depois de surgirem. Assim, funciona como preventivo.

Controle de Direção

Usado para detectar desvios durante a atividade, permite que sejam feitas correções antes de ser completada uma seqüência de ações, evitando que se chegue a um resultado indesejado.

Controles de Sim/Não ou de Triagem

Um controle que proporciona um processo de triagem, no qual aspectos específicos de um procedimento têm que ser aprovados, ou certas condições específicas serem, atendidas antes que as operações possam continuar.

Controles Pós-ação

Esse controle permite medir os resultados de uma ação completada.

Determinam-se as causas de qualquer desvio que possa ter ocorrido com relação ao plano, e tais resultados são aplicados a atividades semelhantes no futuro.

O tempo decorrido para transformar as mensurações em ação corretiva, nos mostra que qualquer abordagem de controle exige meios de antecipar os desvios antes que ocorram.

Na era da informática em que vivemos, toda e qualquer atividade é passível, de controle e avaliação de riscos ou perigos eventuais. Porém, se o gerente ficar sentado na frente da sua tela vendo o desfile de dados e esperando o aparecimento de respostas, é bem provável que ele se distancie muito do que representa sua própria razão de ser: As pessoas. Mas, nem por isso deve abrir mão de um instrumento tão importante para o controle, que deve ser aplicado a qualquer função da empresa (desde que haja sido feito planejamento, é claro!), como: Produção, Vendas, Finanças e RH; e também aos fatores principais: Quanti-

dade, Qualidade, Tempo gasto e Custo.

3.6.4.2 Controle Quantitativo

O controle quantitativo pretende ordenar um curso ordenado e desejado de produtos ou serviços. Hoje, dispomos de muitos programas que ajudam com eficiência a controlar quantidades, tanto na área de produção, vendas, estoques de matéria-prima ou de produtos acabados, etc.

3.6.4.3 Controle Qualitativo

A cada dia que passa, muitas novidades são lançadas no mercado; os produtos, as embalagens, os rótulos, estão em constante mudança e, as empresas que quiserem manter-se ou ampliar seu universo de atuação, devem tornar-se flexíveis mas, com o devido cuidado para continuarem organizadas e, antecipar-se a concorrência.

Ao se falar em controle qualitativo a meta já não é mais a manutenção de uma qualidade satisfatória, e sim, a máxima qualidade possível, dos produtos, das pessoas, dos serviços que a empresa presta para fora e, de todas as atividades empresariais; o que, se consegue com a implantação de sistemas de qualidade.

3.6.4.4 Controle de Tempo Gasto

Diante de tantas e tantas atribuições de um gerente, o

tempo torna-se um recurso limitado. Então, pensar em termos de prioridade é o que importa.

Para compensar o caos de seu programa diário, o gerente deveria colocar no papel uma série de objetivos, elaborar agendas, cronogramas, etc. Isso, não quer dizer que deverá ser seguido "a risca", porém, é sempre melhor começar com um caminho mapeado.

O gerente deve ainda procurar identificar o seu melhor horário interior (quando estiver em melhores condições para pensar com clareza) e o seu melhor horário externo (melhor período para manter contato com outros). Estes dois "melhores horários" devem ficar reservados para atender às prioridades principais.

O controle eficaz, permite criar ciclos mais rápidos, monitorar a qualidade a velocidade de entrega, o processamento dos pedidos, e o mais importante, saber se os consumidores estão recebendo o que querem e quando querem.

3.6.4.5 Controle de Custos

O controle de custo é uma consideração importante em quase todas as atividades e segue um processo universal de controle, destinando-se geralmente a medir a eficiência.

A expectativa de custos, ou custo padrão, representa um montante normal de despesas, e é previsto quando a matéria-prima, a mão-de-obra e os métodos pré-determinados são empregados.

Pode ser difícil projetar sistemas de controle eficazes. Se o gerente tentar controlar rigidamente elementos demais, o

"moral" provavelmente sofrerá e haverá desperdício de tempo, dinheiro e energia. Porém, se concentrar seus esforços em áreas-chave de desempenho em pontos de controle estratégico, poderá minimizar tais problemas.

3.7 O GERENTE ADMINISTRANDO CONFLITOS

O gerente deve ao mesmo tempo, se voltar ao presente, estabilizando atividades, e ao futuro dinamizando atividades, (executando as 4 funções administrativas), e isso significa que ele tem um conflito a administrar: o gerente deve atingir resultados, motivar pessoas, assegurar um razoável grau de certeza, segurança e possibilidade, de previsão nas operações. Ao buscar a produtividade, precisa de estabilidade no conteúdo e na forma de seu trabalho e de sua equipe. Porém, dando ênfase exclusiva à estabilidade ele se fecha a qualquer idéia nova. E, sem idéias novas, sem inovação, a organização perde a capacidade de reagir ao meio ambiente. E isto, num ambiente mutável pode ser o início do fim da organização.

Ao dar atenção à dinamização de atividades, a rigor o gerente introduz a instabilidade. Se tudo é mutável, é passível de revisões, novamente o exagero ao extremo de instabilidade pode levar ao caos.

A tarefa de gerenciar é bastante complexa. Uma ótica que favorece o entendimento é ver o gerente como balanceador de demandas conflitantes, dinâmicas e multipolarizadas. Conflitantes, por atender a exigências que, em muitos casos, são mutuamente exclusivas. Dinâmicas, pois variam ao longo do tempo e,

muitas vezes velozmente. Multipolarizadas porque provêm das mais diversas direções e fontes.

Por isso, vale a pena ressaltar mais uma vez, que para que um gerente leve sua equipe a produtividade satisfatória, exige-se:

- Um posicionamento claro quanto a objetivos e objetivos claros, precisos e específicos são um ótimo referencial para estabelecer prioridades e alocar os recursos (saber o que é essencial e o que é supérfluo)

Ligado aos objetivos está também o conceito de papel: uma visão clara do papel que se desempenha na organização é geralmente decisivo para resolver conflitos e se chegar a produtividade almejada.

- Boa comunicação - uma comunicação mal feita pode ser interpretada de várias maneiras. Porém o gerente deve desenvolver habilidades que proporcionem-lhe ser um bom emissor ou receptor e desenvolver tais habilidades também nos seus subordinados. O indivíduo faz parte de um grupo, que é parte de um todo, a organização; e que, nem sequer, "sobrevive" sem comunicação.

Em resumo, um gerente vive administrando conflitos e para isso necessita de pessoas em constante crescimento individual, com visão ampla de seus cargos da empresa e de seus objetivos, precisa ele, ter posição e objetivos definidos, personalidade caracterizada para a função com habilidades técnicas, humanas e conceituais, para que assim o desempenho de suas atividades levem o grupo e a organização a produtividade pré-determinada.

3.8 TIPOLOGIAS GERENCIAIS

Dada a tamanha importância dos gerentes para o sucesso ou fracasso das organizações, muitos estudiosos trabalharam na procura de entender liderança desenvolvendo tipos gerenciais, baseados em variáveis com traços ou características pessoais, situações de trabalho, situações de ação, comportamento, etc.

A maioria dos estudos sobre característica dos líderes, baseava-se em comparar as características das pessoas que se revelavam como líderes com as características daquelas com quem isso não aconteceu; e fracassou na revelação de qualquer traço que distinguissem clara e consistentemente os líderes dos seguidores. Já, outros estudos nessa área, determinaram que a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características, mas do fato de como as características do gerente se ajustam às exigências da situação.

Tornando-se evidente que os líderes eficazes não pareciam ter qualquer característica que os distinguisse, os pesquisadores tentam isolar as características de comportamento dos líderes eficazes, pois, diferentemente das características, os comportamentos podem ser aprendidos, donde se deduziu que os líderes treinados em comportamento de liderança apropriados, seriam capazes de liderar com maior eficácia. Esses pesquisadores concentraram-se então, em dois aspectos de comportamento de liderança: as funções e os estilos de liderança.

Para atuar com eficácia, um grupo precisava de "alguém" que realizasse duas funções principais: as relacionadas a tarefas e as de manutenção do grupo. Essas funções tendem a ser expressas em 2 estilos de liderança: o orientado para a tarefa e

orientado para os empregados.

Mais uma vez os pesquisadores observaram que a eficácia dos gerentes não dependia tanto do estilo particular de liderar, quanto da situação em que o estilo era usado. Começaram então, a tentar identificar em cada situação os fatores que afetam a eficácia de um determinado estilo de liderança e, criou-se assim, várias teorias, como:

- Teoria da Liderança Situacional - de Hersey e Blanchard, que descreve como os líderes devem ajustar seu estilo de liderança em resposta ao desejo crescente de seus subordinados por realização à sua experiência, capacidade e disposição de aceitar responsabilidade. Recomenda uma liderança mais dinâmica e flexível, em vez de estática. A motivação, a capacidade e a experiência dos subordinados podem ser avaliadas constantemente para determinar que combinação de estilos é mais apropriada sob condições flexíveis e mutáveis. O gerente que queira desenvolver os subordinados, aumentar sua confiança e ajudá-los a aprender seu trabalho, terá de mudar constantemente de estilo ou, se for relativamente inflexível em termos de estilo, deverá operar apenas nas situações que melhor se adapte ou que possam ser ajustadas ao seu estilo.
- Estilo de Liderança e Situação de Trabalho - de Fiedler. Segundo esta teoria, a maioria dos gerentes não é muito flexível, e tentar mudar o estilo de um gerente para se ajustar a situações imprevisíveis ou flutuantes é inútil, e o desempenho eficaz do grupo só pode ser alcançado fazendo o gerente se adaptar a si-

tuação ou mudando a situação para que se adapte ao gerente. Fiedler, mediu os estilos de liderança numa escala simples que indicava o grau em que um indivíduo descrevia favorável ou desfavoravelmente seu Companheiro de Trabalho Menos Preferido (CTMP).

Uma pessoa que descreve seu companheiro de trabalho menos preferido de modo relativamente favorável, tende a ser permissível, orientada para as relações humanas e, preocupada com os sentimentos de seus subordinados. Mas, se descrever seu companheiro de trabalho menos preferido de modo desfavorável, tende a ser autoritária, controladora das tarefas e menos preocupada com os aspectos das Relações Humanas no trabalho.

- O Modelo de Liderança Situacional de Vroom e Yetton, identificou 5 estilos que vão desde o autoritário até o totalmente participativo. Dão ênfase à qualidade da decisão gerencial e à natureza do comprometimento do gerente com a qualidade da decisão.
- Liderança Transformacional ou Carismática. Os líderes precisam usar sua visão e sua energia pessoais para inspirar seus seguidores. Têm níveis extremamente altos de autoconfiança, domínio e uma forte convicção da correção moral de suas crenças.
Os líderes transformacionais podem ter grande potencial para revitalizar organizações em declínio e para ajudar os indivíduos a descobrir significado e emoção em seus trabalhos e em suas vidas, mas eles podem representar grandes perigos caso seus objetivos e valores sejam opostos aos ditames básicos da sociedade ci-

Grande consideração é que, o gerente, como líder, terá um maior grau de maturidade na sua própria atuação se puder percorrer com flexibilidade os 4 estilos e os 4 papéis. Cada um tem sua tendência preponderante, e o crescimento pessoal significa conscientemente procurar cobrir as áreas de dificuldade.

Para se conhecer o Tipo de Liderança, apresenta-se um exemplo de teste, anexo 4.

3.9 PERSONALIDADE

As definições de personalidade, não somente abrangem as formas características do indivíduo se conduzir nas situações cotidianas, como também acentua os fatores cotidianos. Fatores esses que contribuem para a qualidade total de uma pessoa e para a impressão que causa nas outras pessoas.

Considera-se o traço básico da personalidade, como um comportamento característico e relativamente permanente, que varia em determinada dimensão de um extremo ao outro.

Por exemplo:

- Se um indivíduo é de personalidade dominadora, ele é geralmente, gabola e arrogante, ao passo que o submisso tende a ser recatado e modesto.

Nossos traços de personalidade são formados por fatores biológicos e sociais. Os traços biológicos ou biofísicos, são herdados e fundamentalmente orgânicos. (A agressividade, a passividade, a crueldade, a impulsividade, etc). Por outro lado os traços biossociais se revelam nas relações interpessoais e são determinados, na sua maior parte, por fatores ambientais e so-

ciais (a persistência, o tato, a rispidez, o senso de responsabilidade, etc).

Portanto, os fatores biológicos ditam os limites do desenvolvimento da personalidade, enquanto os fatores sociais atuam sobre a matéria-prima fornecida pela natureza, e assim sendo, todo indivíduo deve ser constantemente reeducado.

Observando um gerente, numa variedade de situações, percebe-se que há uma certa constância em seu modo de agir. Ele, geralmente age de acordo com um padrão de ação permanente, manifestando características como: calma, ponderação e segurança, ou agressividade e instabilidade.

Uma característica como a timidez por exemplo, tende a seguir-se de outras características, como inclinação a introspecção, a susceptibilidade, ou num conceito mais amplo: a introversão.

Segundo Jung, a introversão, consiste em concentrar interesses e atribuir valores primordialmente aos pensamentos, sentimentos e idéias da própria pessoa. Já, a extroversão, consiste na tendência em focalizar interesse no mundo externo, em estar mais centrado fora do que dentro do "eu"

O extrovertido vive mais no presente, dando mais valor às pessoas e ao êxito social, enquanto o introvertido visualiza mais o futuro.

O extrovertido, mais prático;

O introvertido mais imaginoso e intuitivo.

A personalidade individual é o resultado da interação das características biológicas do indivíduo, com a experiência de desenvolvimento e conhecimentos que este acumula desde a infância até sua vida adulta, e está em constante desenvolvimen-

to, à medida que novas experiências e problemas aparecem. E como, a maneira que estes aparecem varia infinitamente, cada indivíduo tem características únicas e complexas; o que explica, num indivíduo a facilidade com que exerce certas atividades e as limitações que possui para desenvolver outras.

Por exemplo:

- Uma personalidade agressiva e ambiciosa, é ótima para Marketing, porém requer um trabalho para desenvolvimento do espírito de perseverança e muita cautela, pois a concorrência também será agressiva, dura e cruel.

C A P I T U L O I V

M E T O D O L O G I A

IV METODOLOGIA

4.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho de avaliação, foi desenvolvido e aplicado na Empresa Moinho Tupy Ltda.

Conhecendo a empresa e seu funcionamento, expõe-se primeiramente, o que é gerenciar e como deve ser o procedimento de um gerente em cada uma de suas atividades, bem como ressaltar os pontos mais comuns de estrangulamento.

A partir daí procurou-se expor a necessidade de avaliar a personalidade do gerente e sua compatibilidade com a função ou área de atividade.

O resultado deste trabalho encontra-se na Conclusão.

4.2 OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados deste trabalho foram obtidos, junto à Biblioteca da Face, União da Vitória, UFPF - Passo Fundo-RS e Bibliotecas de Empresas locais e Profissionais Liberais na área de Psicologia.

4.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Reunindo todo material coletado, fora colocado, ordena-

damente, desde sua conceituação histórica, informações detalhadas, a avaliação em si até a respectiva análise.

4.4 APLICAÇÃO DO QUESTIONARIO

Elaborou-se um questionário, objetivando avaliar cada um dos gerentes, chefes de departamento atuando em atividades pertinentes ou não a seu cargo dentro da empresa, e outro questionário, visando destacar algumas características da personalidade de cada um, e a compatibilidade destas com o que exige a função ou cargo que ocupa.

4.5 ANALISE DOS DADOS

Os dados que integram esta monografia foram todos das fontes já referidas, que após analisada a apresentação de cada aspecto, procura ser clara e simples. Quanto a avaliação os questionários foram elaborados direcionados a empresa e a partir dos dados obtidos, sendo então analisados cada um dos quesitos apresentados, bem como a influência das características individuais sobre estes

4.6 ELABORAÇÃO DA MONOGRAFIA

Esta monografia foi elaborada dentro das normas da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.

C A P I T U L O V

ANALISE DOS DADOS

V ANÁLISE DOS DADOS

5.1 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

O seguinte questionário foi submetido aos gerentes para uma auto-avaliação e ao superior para que os avaliasse, atribuindo notas de 0 à 10 (zero à dez).

Apartir das notas de cada gerente e das atribuídas a eles pelo superior, chegou-se a uma média, em cada um dos itens que correspondem às funções do gerente como administrador.

As 21 (vinte e uma) perguntas foram agrupadas em 4 classes que representam as 4 funções administrativas: Planejamento, Organização, Direção e Controle. E, partindo das médias de cada item, chegou-se a uma média gerencial e ainda mais detalhadamente a uma média por função gerencial, como está demonstrado no Quadro de Médias, anexo 2.

Aplicou-se também, aos gerentes, um pequeno teste de personalidade, caracterizando extroversão / introversão, ambição, iniciativa e criatividade.

5.1.1 Análise Funcional

Respostas 1 às 5 - Atuação do gerente na função de Planejamento.

Todos fazem um bom planejamento, com exceção de "Marketing" que, praticamente não faz planos e não estabelece metas a seguir. Assim sendo, "Produção" só pode fazer planos a curto prazo, uma vez que depende das atividades de Marketing para determinar sua produção e estabelecer metas.

O grande problema é que, os gerentes ao planejar vêem seus subordinados como "algo insignificante". Não transmitem a eles a política da empresa e dificilmente os incentivam para inovação e criatividade.

Todos os outros, quando levam problemas ao superior, já levam também, possíveis soluções. Isto demonstra grande senso de responsabilidade.

1 - Estabelece metas, em termos quantitativos e qualitativos, ligados às metas da empresa?

Pessoal..... 9

Financeiro.... 9

Marketing..... 4

Produção..... 3

Contábil..... 8

2 - Orienta seus subordinados quanto as políticas da empresa, e incentiva-os para inovação e criatividade?

Pessoal..... 4

Financeiro.... 6

Marketing..... 5

Produção..... 2

Contábil..... 6

3 - Para chegar a uma decisão no planejamento, considera flexibilidade e custos?

Pessoal..... 8

Financeiro....10

Marketing..... 6

Produção..... 7

Contábil..... 9

- 4 - Quando da ocorrência de problemas que devem ser submetidos ao superior, apresenta alternativas de solução ponderando vantagens e desvantagens?

Pessoal..... 9

Financeiro.... 9

Marketing..... 3

Produção.....10

Contábil..... 9

- 5 - As implicações de curto e longo prazo, são consideradas, quando do desenvolvimento e implantação de seus planos?

Pessoal..... 9

Financeiro....10

Marketing..... 3

Produção..... 8

Contábil..... 9

Respostas 6 à 10 - Função Organização

De um modo geral a gerencia em termos de organização está bem.

Apesar de alguns setores manterem em seu quadro, funcionários que o deixam com certa dúvida sobre sua capacidade para a função, todos acreditam que estes podem melhorar. Efetuem instruções contínuas e só delegam autoridade quando estão seguros de que não precisarão "meter o bedelho" logo em seguida.

Já, Marketing, ao que me parece, trabalha muito mais e não consegue se organizar, ou trabalha mais por que não é organizado. Não tem confiança na capacidade de seus subordinados, dá-lhes pouquíssima instrução para o trabalho, porém, delega-lhes autoridade para decidir e ao mesmo tempo decide sobre a mesma questão.

6 - Ao delegar autoridade, baseia-se nos resultados esperados, considerando capacidade do delegado para compreendê-la e executá-la?

Pessoal..... 8

Financeiro.....10

Marketing..... 4

Produção..... 7

Contábil..... 9

7 - Depois de delegar autoridade, evita tomar decisões nessa área?

Pessoal..... 7

Financeiro..... 7

Marketing..... 5

Produção..... 8

Contábil..... 9

8 - Ao planejar a estrutura de seu departamento, o faz de tal maneira que possa selecionar e aperfeiçoar os componentes do grupo para melhor desempenho ou maiores responsabilidades futuras?

Pessoal..... 8

Financeiro..... 8

Marketing..... 4

Produção..... 6

Contábil..... 8

9 - Dá instrução efetiva a seus subordinados?

Pessoal..... 8

Financeiro.... 8

Marketing..... 6

Produção..... 8

Contábil..... 6

10 - Mantém algum subordinado com capacidade duvidosa?

Pessoal..... 6

Financeiro.... 6

Marketing..... 5

Produção..... 9

Contábil..... 9

Respostas 11 à 16 - Função Direção

Todos estão num bom nível, só "ELE", mais uma vez não está bem.

Marketing e Produção, dificilmente discutem com seus subordinados, preferem que estes aceitem o que lhes é imposto, e não dão muita atenção as sugestões ou iniciativa de seus subordinados, o contrário do que acontece com os demais gerentes.

11 - Suas instruções são claras e perfeitamente compreensíveis para os subordinados?

Pessoal..... 7

Financeiro.... 9

Marketing..... 6

Produção..... 8

- Contábil..... 7
- 12 - Ao tratar com os subordinados, usa técnicas eficientes e eficazes de comunicação?
- Pessoal..... 7
- Financeiro.... 8
- Marketing..... 6
- Produção..... 7
- Contábil..... 7
- 13 - Acolhe bem as idéias novas, as manifestações de criatividade e sugestões, e compreende o desejo que todos têm de serem ouvidos?
- Pessoal..... 9
- Financeiro....10
- Marketing..... 5
- Produção..... 5
- Contábil..... 7
- 14 - Espera que seus subordinados apresentem sugestões para mudanças ou, objeções ao que lhes parece errado, ou prefere a adesão cega aos programas e orientações da empresa e as suas próprias decisões?
- Pessoal..... 7
- Financeiro.... 8
- Marketing..... 4
- Produção..... 4
- Contábil..... 8
- 15 - Procura exercer uma liderança participada, mesmo que se torne necessária uma direção própria e autoritária?
- Pessoal..... 7
- Financeiro.... 9

Marketing..... 4

Produção..... 3

Contábil..... 8

16 - Os subordinados tem facilidade de entrar em contato com o chefe para discutir seus problemas. Recebe um conselho, uma instrução?

Pessoal..... 9

Financeiro....10

Marketing..... 5

Produção..... 4

Contábil..... 7

Respostas 17 à 21 - Função Controle

A média na função controle, está abaixo das demais, o que quer dizer que, todos têm certa deficiência em controlar; o que deve-se principalmente ao fato de que não se faz avaliação de desempenho (nem mesmo em RH) não há boa comunicação e muito menos, encorajamento aos funcionários à autocontrolar-se.

17 - Usa técnica de controle para antecipar os desvios na execução dos planos?

Pessoal..... 8

Financeiro....10

Marketing..... 3

Produção..... 4

Contábil..... 9

18 - Estabeleceu e aperfeiçoou uma informação de controle objetiva e verificável, em que possa confiar?

Pessoal..... 8

- Financeiro.....10
- Marketing..... 4
- Produção..... 4
- Contábil.....10
- 19 - Opera com orçamento variável e planos de avaliação de desempenho?
- Pessoal..... 3
- Financeiro..... 7
- Marketing..... 4
- Produção..... 4
- Contábil..... 7
- 20 - Encoraja e auxilia os subordinados para que estabeleçam e aperfeiçoem técnicas de controle e informação que lhes possam mostrar a qualidade do trabalho e os levem ao auto-controle?
- Pessoal..... 3
- Financeiro..... 7
- Marketing..... 5
- Produção..... 4
- Contábil..... 9
- 21 - Fornece a seu superior toda informação sobre problemas significativos, erros na operação, suas causas e providências tomadas?
- Pessoal.....10
- Financeiro.....10
- Marketing..... 8
- Produção..... 8
- Contábil.....10

5.1.2 Análise da Avaliação de Personalidade

Este simples teste, revela que os gerentes de marketing e produção não tem iniciativa nem ambição e, são pouco criativos. Trabalham voltados, cada um, exclusivamente para o seu setor, como que se não fizessem parte de um todo e pudessem funcionar bem, sem considerar o que acontece com os outros setores. Já para a pessoa de contabilidade e finanças, o fato de preferir menos contato com as pessoas, pode ser um fator positivo

Além disso tudo, marketing, é quem mais apresenta características de introversão, um fator para impedi-lo de fazer um bom trabalho. Pois enquanto o introvertido pensa, as oportunidades passam.

5.2 ANÁLISE GERAL

Numa análise de forma generalizada, o que se percebe de mais relevante é a necessidade de mais comunicação, mais participação dos subordinados e melhor liderança.

Melhor liderança advém de mais comunicação e consequentemente maior participação dos subordinados.

Dar mais comunicação entende-se uma comunicação mais espontânea, onde superior e subordinado possam discutir a respeito de suas opiniões, de forma aberta, sem restrições. O fato de um subordinado ter que marcar hora ou, ter sua conversa com o superior interrompida por assuntos desconhecidos, pode desanimá-lo a tal ponto de tornar-se indiferente a tudo no seu setor

de trabalho. Necessário se faz também, e muito, que os gerentes tornem seus subordinados conhecedores das políticas e objetivos da empresa. A disposição em fazer quando se sabe por que, é diferente de quando não se sabe.

O gerente deve saber liderar. Perceber os pontos fortes e fracos de seus subordinados e a partir daí, desenvolver táticas que os levem ao desenvolvimento e aperfeiçoamento. Deve saber ouvir. Não somente ouvir mas incentivá-los a falar. Ouví-los com aproveitamento, seja para admitir que estão certos ou, para convencê-los de que estão errados. Agindo assim, poderá conhecer melhor seus subordinados e, desenvolver um programa de acompanhamento que possibilite-lhe aproveitar melhor a capacidade dos subordinados, desenvolver treinamentos e incentivar a participação mais ativas. Com isto, poderá delegar com mais segurança, o que reforçará no subordinado o sentimento de valorização, gerando então, uma reciprocidade de confiança e cooperação mútua.

O teste de personalidade, reforça a existência de um grande negativismo na área de marketing, que requer um trabalho de reenergização do gerente ou, melhor situá-lo dentro da organização pois, ninguém pode desempenhar tão bem, quanto aquele que está no lugar certo.

C O N C L U S A O

Conforme visto neste trabalho, fica cada vez mais evidente a impossibilidade de se conduzir com êxito uma organização empresarial sem acompanhamento e constante aperfeiçoamento dos gerentes.

O sucesso da empresa na realização de seus objetivos (satisfazer: os proprietários, a comunidade e os funcionários), depende da atuação de cada um de seus componentes e, a responsabilidade por cada departamento é de seu gerente pois, quase que 100% (cem por cento) da responsabilidade pelo desempenho de seus subordinados, deve-se a sua atuação como gerente.

Através da avaliação gerencial na execução de suas atividades e, tomando conhecimento, de algumas características da personalidade, é possível entender certas atitudes que muitas vezes parecem-nos inexplicáveis em determinadas situações. Portanto, conhecendo-os mais profundamente, podemos dizer, se estão ou não, no departamento adequado.

Por exemplo: Pode ser ele um gerente conhecedor da empresa "como um todo" e, entender cada um dos departamentos e a maneira como interligam-se. Pode ter desenvolvido uma grande capacidade de "visão de negócios", ser carismático, porém, seu departamento é uma realidade muito diferente daquela onde se sentiria realizado, motivado para doar-se, para ir além do aparente necessário, para gerenciar.

Enfim, conhecendo os gerentes, seus erros e acertos, bem como o que os levou a tal resultado, a empresa só tem a ganhar. Ao invés de manter gerentes insatisfeitos, com subordinados (é claro) também insatisfeito, departamentos com um nível de produtividade insatisfatório, ou então trocar constantemente de gerentes na tentativa de encontrar um "sob medida", é muito mais vantajoso explorar os potenciais disponíveis, pois:

Um grande gerente se faz pelo simples fato de ele estar no lugar certo, no momento certo e em determinada conjuntura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BOOG, Gustavo G. O Desafio da Competência. São Paulo : Best Seller, 1991.
- 2 BYHAM, William C. Zapp! O Poder da Energização. Rio de Janeiro " Campus, 1992.
- 3 CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. São Paulo : Atlas, 1979.
- 4 GARRET, Henry E. Psicologia. Rio de Janeiro : Livro Técnico, 1977.
- 5 KOONTZ, Harold. Avaliação de Executivos. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- 6 MINUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo : Atlas, 1983.
- 7 SEMLER, Ricardo F. Virando a Própria Mesa. São Paulo : Best Seller, 1988.

A N E X O S

ANEXO 1

ANALISE FUNCIONAL

- 1 - Estabelece metas, em termos quantitativos e qualitativos, ligados às metas da empresa?
- 2 - Orienta seus subordinados quanto as políticas da empresa, e incentiva-os para inovação e criatividade?
- 3 - Para chegar a uma decisão no planejamento, considera flexibilidade e custos?
- 4 - Quando da ocorrência de problemas que devem ser submetidos ao superior, apresenta alternativas de solução ponderando vantagens e desvantagens?
- 5 - As implicações de curto e longo prazo, são consideradas, quando do desenvolvimento e implantação de seus planos?
- 6 - Ao delegar autoridade, baseia-se nos resultados esperados, considerando capacidade do delegado para compreendê-la e executá-la?
- 7 - Depois de delegar autoridade, evita tomar decisões nessa área?
- 8 - Ao planejar a estrutura de seu departamento, o faz de tal maneira que possa selecionar e aperfeiçoar os componentes do grupo para melhor desempenho ou maiores responsabilidades futuras?
- 9 - Dá instrução efetiva a seus subordinados?
- 10 - Mantém algum subordinado com capacidade duvidosa?
- 11 - Suas instruções são claras e perfeitamente compreensíveis

para os subordinados?

- 12 - Ao tratar com os subordinados, usa técnicas eficientes e eficazes de comunicação?
- 13 - Acolhe bem as idéias novas, as manifestações de criatividade e sugestões, e compreende o desejo que todos têm de serem ouvidos?
- 14 - Espera que seus subordinados apresentem sugestões para mudanças ou, objeções ao que lhes parece errado, ou prefere a adesão cega aos programas e orientações da empresa e as suas próprias decisões?
- 15 - Procura exercer uma liderança participada, mesmo que se torne necessária uma direção própria e autoritária?
- 16 - Os subordinados tem facilidade de entrar em contato com o chefe para discutir seus problemas. Recebe um conselho, uma instrução?
- 17 - Usa técnica de controle para antecipar os desvios na execução dos planos?
- 18 - Estabeleceu e aperfeiçoou uma informação de controle objetiva e verificável, em que possa confiar?
- 19 - Opera com orçamento variável e planos de avaliação de desempenho?
- 20 - Encoraja e auxilia os subordinados para que estabeleçam e aperfeiçoem técnicas de controle e informação que lhes possam mostrar a qualidade do trabalho e os levem ao autocontrole?
- 21 - Fornece a seu superior toda informação sobre problemas significativos, erros na operação, suas causas e providências tomadas?

ANEXO 2**QUADRO DE MÉDIAS**

	PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	CONTROLE	MÉDIA
PESSOAL	7,8	7,4	7,6	6,4	8,6
FINANCEIRO	8,8	7,8	9,0	8,8	7,6
MARKETING	4,2	4,8	5,0	4,8	4,7
PRODUÇÃO	6,0	7,6	5,2	4,8	5,5
CONTABIL	8,2	8,2	7,3	9,0	8,1
	MÉDIA GERAL				6,9

ANEXO 3

AVALIAÇÃO DE PERSONALIDADE

1 - Você se mantém retraído nas reuniões e evita a liderança nos acontecimentos sociais?

() Sim

() Não

2 - Você critica muito as outras pessoas?

() Sim

() Não

3 - Gostaria de trabalhar em tarefas que não o põe em contato com outras pessoas?

() Sim

() Não

4 - Você se descontrola facilmente, perde a cabeça nos momentos difíceis?

() Sim

() Não

5 - Das duas palavras, qual lhe "soa melhor"?

() Comandar

() Concordar

6 - Que lhe daria maior satisfação?

() Encontrar meios que levassem a racionalização dos custos no setor.

() Encontrar um modo de melhor compreender os consumidores

7 - De um modo geral, encara a ambição dos indivíduos dentro da organização como:

() Um fator positivo

() Um fator negativo

8 - Quando, durante a execução de uma determinada atividade, percebe que "algo não vai bem" e que, se não descobrir o problema causador, não será possível concluí-la de acordo com o esperado, você:

() Simplesmente desiste. Pois se não está sendo possível, o superior que tome uma providência

() Cancela, faz um novo plano e começa novamente

() Convoca seus colaboradores para juntos fazer uma análise detalhada, na tentativa de localizar o ponto de estrangulamento.

TESTE SOBRE TIPOS DE LIDERANÇA

1. INSTRUÇÕES: Assinale na coluna a, b, c ou d qual o tipo de comportamento que caracteriza a sua atuação num relacionamento interpessoal.				
Comportamento	ORGANIZADOR — a —	INOVADOR — b —	TOCADOR — c —	INTEGRADOR — d —
Voltado mais para	Organização	Subordinados	Superiores e Tecnologia	Colaboração
Orientação para com os empregados	Dá segurança	Oferece cooperação	Ativa o desempenho	Preocupa-se com os compromissos
Interação	Procura corrigir	Aceita o subordinado	Procura dominar	Promove reuniões
Comunicação	Prefere a escrita	Prefere a conversa	Dá ordens verbais	Propõe reuniões
Julgamento dos subordinados	Apóia aqueles que seguem as regras	Procura compreender	Apóia quem produz	Procura integrá-los em equipe
Julga o superior por	Inteligência	Afetividade	Poder	Trabalho em equipe
É líder adequado para	Administração Contabilidade Estatística	Treinamento e coordenação	Gerência de Produção e Vendas	Recursos Humanos
Tipo de trabalho preferido	Rotineiro	Pouco contacto pessoal	Pouco poder	Pouca rotina
Reação ao erro	Mais controle	Passa por cima	Dá punições	O erro ensina
Reação ao conflito	Evita	Procura abrandar	Procura suprimir	Utiliza como educativo
TOTAL DE PONTOS				