

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO DE DIAGNÓSTICO PARA
DESENVOLVIMENTO DE
HABILIDADES GERENCIAIS**

**CURITIBA
MARÇO/95**

SUELI TATARA

PROJETO DE DIAGNÓSTICO PARA
DESENVOLVIMENTO DE
HABILIDADES GERENCIAIS

Projeto de Diagnóstico em
Administração de Recursos Humanos
como exigência, para obtenção de
crédito parcial no curso de
Especialização em Planejamento e
Organização de Recursos Humanos,
sob a orientação do Prof. Celinski.

CURITIBA
MARÇO 1995

SUMÁRIO

1. IDENTIFICAÇÃO	01
1.1 - TÍTULO DO PROJETO	01
1.2 - ENTIDADE A SER REALIZADO O PROJETO	01
2. HISTÓRICO DA ENTIDADE E DESCRIÇÃO DA SUA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	02
2.1 - O SERPRO	02
2.2 - MISSÃO DA EMPRESA	03
2.3 - NEGÓCIO	03
2.4 - VALORES DO SERPRO	03
2.5 - MODELO DE GESTÃO	04
2.6 - ESTRUTURA ORGÂNICA	04
2.7 - CLIENTES E PRINCIPAIS SISTEMAS	05
2.8 - A FILIAL CURITIBA - UM BREVE HISTÓRICO	08
2.9 - FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	09
2.10- POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	10
3. LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	15
4. JUSTIFICATIVA	17
4.1 - OBJETIVOS DO PROJETO DE DIAGNÓSTICO	18
5. EMBASAMENTO TEÓRICO	19
6. METODOLOGIA	31
6.1 - PLANO DA POPULAÇÃO	31
6.2 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
7. FORMA DE TABULAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS	34
8. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	35
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	

1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 TÍTULO DO PROJETO

**PROJETO DE DIAGNÓSTICO PARA DESENVOLVIMENTO DE
HABILIDADES GERENCIAIS**

1.2 ENTIDADE A SER REALIZADO O PROJETO

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados - Filial Curitiba

2. HISTÓRICO DA ENTIDADE E DESCRIÇÃO DA SUA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 O SERPRO

O SERPRO é uma Empresa Pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, criada em 1^o de dezembro de 1964, pela Lei nº 4516.

A criação do SERPRO veio ao encontro da necessidade da área fazendária do Governo Federal de exercer o efetivo controle das receitas e dos gastos públicos nacionais, a partir da unificação dos processos de administração financeira e de arrecadação tributária, então definidos e praticados de forma autônoma pelos órgãos executores, sediados nas capitais de dez dos Estados da Federação.

Dáí derivou a vocação da Empresa, orientada para sistemas e serviços de porte nacional, que asseguraram a unidade de procedimentos sob diferentes características regionais.

Em pouco tempo o SERPRO afirmou sua competência e versatilidade no trato de grandes e complexos sistemas e estendeu os seus serviços a outros organismos da administração pública, nas esferas dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Ao longo de sua existência, o SERPRO tem reformulado o seu perfil, adequando-o à evolução da informática e ao desenvolvimento da tecnologia aplicada, com a absorção de recursos modernos e compatíveis com as necessidades dos seus clientes e com as da própria Empresa, cujos serviços encontram demanda além das fronteiras do país.

Está presente em todo o Brasil, através de suas dez Filiais, instaladas nas principais capitais. Cada Filial representa uma unidade de serviço, responsável pela produção e comercialização dos serviços prestados aos clientes, no âmbito regional.

No atual momento, a Empresa vive um processo de reformulação, direcionando todos os seus esforços para a seguinte filosofia empresarial: O cliente é a razão de ser do SERPRO.

2.2. - MISSÃO DA EMPRESA

“Fornecer soluções, baseadas em tecnologia da informação, para êxito das decisões e operações da Administração Fazendária e das ações estruturadoras e integradoras da Administração Federal, com inovação, qualidade e segurança a preços competitivos.”

2.3. - NEGÓCIO

O ramo de negócios do SERPRO é a informação, fator essencial ao êxito das decisões e operações de novos clientes, e portanto, ao sucesso nas suas áreas de competências e interesses institucionais.

2.4. - VALORES DO SERPRO

- A Empresa existe para o cliente
- Obsessão pela qualidade e oportunidade
- Excelência na utilização de tecnologias de informática
- Voltada às soluções e não aos recursos disponíveis
- Inovação e criatividade
- Prática de serviços competitivos

- Com segurança total de dados

São os resultados que determinam a permanência no negócio.

São as pessoas que prestam serviços e elaboram as soluções.

2.5. - MODELO DE GESTÃO

Tem como balisadores:

- a focalização na figura do cliente, das suas expectativas e necessidades e na busca permanente de qualidade dos serviços
- a atuação voltada para resultados em todos os segmentos da empresa
- o fortalecimento da autonomia e do espírito empreendedor
- a valorização dos funcionários, transformando o cotidiano do trabalho em oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

2.6. - ESTRUTURA ORGÂNICA

CONSELHO DIRETOR - subordinam-se ao Conselho Diretor:

Auditoria Geral

Diretoria: Diretor Presidente

Diretor Superintendente

Diretores

DIRETORIA - subordinam-se à Diretoria:

Órgãos de Consultoria e Assessoramento

Áreas Funcionais

Áreas de Negócios

Unidades de Serviços

São órgãos de Consultoria e Assessoramento os órgãos que têm por objetivo o apoio direto aos dirigentes da Empresa, atuando no âmbito da Função Administração Estratégica.

São áreas Funcionais os órgãos responsáveis pela gestão das Funções Empresariais (Departamentos).

São áreas de Negócios os órgãos responsáveis pela atuação comercial da Empresa junto a usuários de âmbito nacional (Contas).

São Unidades de Serviços os órgãos responsáveis pela execução dos serviços prestados pela Empresa.

Filial Brasília

Filial Belém

Filial Fortaleza

Filial Recife

Filial Salvador

Filial Belo Horizonte

Filial Rio de Janeiro

Filial São Paulo

Filial Curitiba

Filial Porto Alegre

2.7. - CLIENTES E PRINCIPAIS SISTEMAS

MINISTÉRIO DA FAZENDA

Departamento da Receita Federal - DRF

Cadastro de Pessoa Física (CPF), Cadastro Geral de Contribuintes (CGC), Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF), Imposto sobre Industrializados (IPI), Imposto de

Renda na Fonte, Arrecadação Federal, Sistema de Informações do Comércio Exterior, Projeto de Atualização Tecnológica do Departamento da Receita Federal.

Departamento do Tesouro Nacional - DTN

Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Programação Financeira (SISPOM).

Secretaria de Administração Geral - SAG

Sistema de Informações do Pessoal Fazendário (SIPEFAZ), Sistema Integrado de Gestão de Recursos Administrativos (SINGRA), Sistema de Comunicação e Protocolo (COMPROT), Planos Diretores de Informática dos Órgãos Setoriais do MF.

Procuradoria Geral da Fazenda Nacional - PGFN

Projeto Integrado da Dívida Ativa, Projeto de Defesa da Fazenda Nacional.

Departamento de Patrimônio da União - DPU

Sistema de Cadastro de Imóveis da União, Sistema de Cobrança de Tributos sobre Imóveis da União.

Sistema Nacional de Abastecimento e Preços - SUNAB

Acompanhamento de preços no varejo, Varejo On-line, Modernização e Plano de Informática da SUNAB

Departamento de Comércio Exterior - DECEX

Análise de Informações de Comércio Exterior, Sistema de Informações da ALADI, Plano de Informatização do DECEX

Secretaria de Administração Federal - SAF

Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), Sistema Integrado de Gestão de Materiais

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E REFORMA AGRÁRIA

Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA

Cadastro e Emissão de ITR, Sistema de Modernização do INCRA

Presidência da República

Sistema de Comunicação - SISCOM, Sistema de Controle da Ação da Gestão Parlamentar

Secretaria Nacional de Irrigação - SENIR

Cadastro Nacional de Irrigantes

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN

Registro Nacional de Veículos Automotores (RENAVAM), Registro Nacional de Carteira de Habilitação (RENACH), Estatísticas de Acidentes de Trânsito

Departamento da Polícia Rodoviária Federal - PRF

Controle de Multas por Infração de Trânsito em Rodovias Federais

Tribunal Superior Eleitoral / Tribunais Regionais Eleitorais

Sistema de Cadastramento Eleitoral, Sistema de Batimento de Cadastro Nacional, Sistema de Apuração de Eleições, Emissão da Folha de Votação

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, Controle do Salário Educação, Controle de Bolsas de Estudo

2.8 - A FILIAL CURITIBA - UM BREVE HISTÓRICO

Com o objetivo de apoiar a Receita Federal em suas necessidades para informatização e modernização de seus processos, foi instalada em Curitiba, inicialmente nas dependências do Ministério da Fazenda, uma representação do Serviço Nacional de Processamento de Dados - SERPRO. Assim surgiu a 9ª URO (Unidade Regional de Operações), para atender a Receita Federal na 9ª Região Fiscal.

A Filial Curitiba - FICUR, hoje com instalações próprias, assim como outras filiais do SERPRO, possui a característica de atender a mais de um Estado da Federação. Essa distribuição é consequência da divisão do território brasileiro em dez regiões fiscais para a Receita Federal. Em função disso, a Filial Curitiba atende os Estados do Paraná e Santa Catarina, que correspondem à 9ª Região Fiscal para a Receita Federal.

A Filial Curitiba conta, atualmente, com 796 funcionários, sendo 497 na própria filial e 299 alocados em clientes. A formação escolar básica de seus funcionários está compreendida entre o 2º e 3º graus.

2.9. - FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos na Filial está representada pela Divisão de Desenvolvimento e Administração de Pessoal - DIDAP, que compreende as seguintes funções:

Planejar, coordenar, controlar e avaliar a execução das atividades de provimento, admissão, desenvolvimento, realocação, integração e desligamento dos recursos humanos da Filial, assim como de administração de pessoal relativas a registro, pagamento, movimentação, controle de pessoal e salários, segurança e medicina do trabalho, benefícios e serviço social. Além disso, estão sob sua responsabilidade as atividades relacionadas à biblioteca, contencioso trabalhista e relações industriais.

A Divisão de Desenvolvimento e Administração de Pessoal possui dois setores, a saber:

Setor de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal - SEDEP

Responsável por:

- Assessoramento em atividades de recursos humanos
- Planejamento de RH
- Ascensão Funcional
- Cargos e Salários
- Avaliação Funcional
- Função Comissionada Técnica
- Recrutamento e Seleção

- Bolsistas
- Entrevistas de desligamento
- Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal
- Documentação Bibliográfica

Setor de Administração de Pessoal - SEAPE

Responsável por:

- Operacionalização e atendimento às atividades relativas a cadastro de pessoal, benefícios, medicina e Segurança do Trabalho e Serviço Social.

As atividades relacionadas a Contencioso Trabalhista e Relações Industriais estão subordinadas diretamente à Divisão.

A Divisão de Desenvolvimento e Administração de Pessoal conta, atualmente, com 32 (trinta e dois) empregados.

2.10. - POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Visando ao cumprimento da missão institucional da Empresa, o SERPRO instituiu uma Política de Recursos Humanos que tem como premissa gerar e manter pessoal motivado e capacitado para dirigir a Empresa e executar suas atividades.

1 - Os critérios, condições e definições que explicitam a Política de Recursos Humanos devem ser claros e objetivos, de forma a possibilitar o seu perfeito e pronto entendimento pelos empregados e administradores.

2 - A Política de Recursos Humanos abrange, basicamente:

- a) fundamentos, que compreendem os princípios básicos de Profissionalização, Integração, Dignificação, Aperfeiçoamento e Valorização dos Recursos Humanos, bem como os Deveres,

Obrigações e Direitos, que se constituem nos aspectos éticos, morais e legais que regem a relação entre o empregado e a Empresa; e

b) instrumentos de ação relativos a:

- Planejamento de Recursos Humanos, que consiste na definição do quadro-base da Empresa, com dimensionamento quantitativo e qualitativo de pessoal, inclusive com a especificação do número de cargos, suas respectivas especializações, qualificações e habilitações e de vagas nas carreiras e nas classes;
- Organização de Cargos, que são criados, exclusivamente, para atender o desenvolvimento das atividades da Empresa, para serem ocupados pelos empregados segundo o grau de escolaridade, aptidão e capacidade profissional de cada um, e que são estruturados de forma racional, agrupando atribuições e responsabilidades;
- Organização de Carreiras, que são estruturadas visando permitir a progressão, de forma equânime e justa, para o empregado, e economicamente adequada, para a Empresa;
- Organização de Classes, que são escalonadas seqüencialmente, para propiciar a progressão funcional dos empregados;
- Salário e Benefícios, que são estabelecidos de forma compatível com os valores oferecidos pelo mercado de trabalho nacional, observadas as limitações impostas pelas receitas da Empresa, pela evolução de seus custos operacionais e pelas diretrizes da política salarial do Governo, respeitadas as disposições de Acordos Coletivos de Trabalho e da legislação trabalhista específica;

- Funções Comissionadas e Gratificações Adicionais, que disciplinam a atribuição de gratificações aos empregados que assumam responsabilidades adicionais de Gerência, Supervisão, Coordenação e Assessoramento, ou, ainda, que detenham tempo de serviço, especialização, qualificação adicional ou conhecimento profissional requeridos;
- Processo Seletivo, que consiste na seleção de candidatos, de forma competitiva, buscando sempre identificar o profissional mais adequado para assumir um determinado cargo ou posição na carreira;
- Treinamento e Desenvolvimento, que consistem em um conjunto de ações destinadas a formar e manter um quadro de pessoal integrado e preparado profissionalmente, para oferecer o retorno econômico e social dos investimentos realizados pela Empresa nesse campo;
- Avaliação Funcional, que consiste na permanente aferição do desempenho profissional do empregado com o objetivo de disciplinar a sua progressão funcional, bem como de orientar o empregado no sentido de aprimorar seu desempenho; e
- Regime Disciplinar, que é o instrumento capaz de garantir treinamento equânime e justo ao empregado e de assegurar o desenvolvimento ordenado e permanente das atividades da Empresa.

Considerando que este projeto está voltado a Desenvolvimento Gerencial, cabe ressaltar as diretrizes básicas contidas na Política de Recursos Humanos do SERPRO, no que se refere ao relacionamento de seus administradores para com os empregados.

Tais diretrizes são expressas na forma de deveres, conceituados como o conjunto de compromissos morais assumidos pela Administração da Empresa, em todos os níveis, que fundamenta e orienta o comportamento ético de cada administrador, interna e externamente, com relação ao corpo funcional.

São eles:

- a) cultivar e preservar a imagem positiva do corpo funcional;
- b) recusar a utilização de influência de qualquer espécie para contratação ou obtenção de vantagem funcional pelo empregado;
- c) assegurar condições adequadas de trabalho, que propiciem uma convivência harmônica entre os empregados e permitam o desenvolvimento produtivo de suas atividades na Empresa;
- d) proceder com lealdade, justiça e franqueza nas relações de trabalho;
- e) propiciar a participação do empregado nas decisões sobre seu trabalho, objetivando a sua co-responsabilidade na gestão empresarial;
- f) fornecer os meios e recursos necessários ao aprimoramento dos métodos, processos e instrumentos de trabalho; e
- g) utilizar sistemas de comunicação capazes de permitir a transmissão pronta e fiel das informações.

Também em relação ao Desenvolvimento Gerencial, vale destacar que, para o SERPRO, o mesmo refere-se às ações de preparação das chefias em todos os níveis, considerando sua atuação junto às equipes de trabalho, integração nos processos de inovação e mudanças organizacionais e seu papel como gestor público.

As diretrizes estratégicas para Desenvolvimento de Gerentes são emanadas centralizadamente, por determinação da Diretoria da Empresa, cabendo

a cada regional a responsabilidade pela operacionalização das ações estabelecidas, através de seus órgãos locais de Recursos Humanos.

3. LEVANTAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O processo de Desenvolvimento Gerencial, precisamente na Filial Curitiba, tem gerado várias polêmicas, resultando daí, quase sempre, a não realização desse tipo de evento.

Quando se fala em Desenvolvimento Gerencial, pensa-se logo em “comportamento”, provocando resistência na maioria das pessoas que compõem o corpo gerencial, uma vez que “comportamento” diz respeito a envolvimento, exposição diante de seus pares, sentimentos, emoções e mudança de atitudes.

Com um corpo gerencial bastante heterogêneo, caracterizado por níveis escolares diversificados, conhecimentos, habilidades e experiências desiguais, a Filial de Curitiba tem se comportado de maneira a “proteger” essas pessoas, evitando exigir delas o compromisso com a mudança de postura para melhor atender seus clientes, seus empregados, o governo e a sociedade. Prefere deixá-las à margem do processo, como forma de evitar o desgaste decorrente da participação em treinamentos comportamentais.

Queixas de empregados com relação às suas chefias são freqüentes, evidenciando-se a inabilidade nas relações interpessoais, administração de conflitos e gerenciamento de pessoas. Essas dificuldades tem provocado, nos empregados, sentimentos de mágoa, insatisfação para com a Empresa e descomprometimento com o trabalho. Em geral, os gerentes da Filial são especialistas, detentores de conhecimentos técnicos e restritos à sua área de trabalho. A prática da Filial em investir muito em treinamentos técnicos e pouco em gerenciais tem levado o corpo gerencial a um despreparo na condução de ações que envolvam pessoas e equipes, comprometendo resultados organizacionais.

Dessa forma, podemos caracterizar como problema central para elaboração do presente diagnóstico, a resistência que o corpo gerencial da Filial Curitiba apresenta em relação aos processos de mudança, principalmente aqueles que envolvem mudanças de postura e, conseqüentemente, para com a participação em Programas de Desenvolvimento Gerencial, que produzem algum efeito nesse sentido.

Buscando parcerias com os gerentes para identificação de suas próprias necessidades quanto ao desenvolvimento de habilidades gerenciais, a área de RH pretende minimizar essa resistência e sensibilizá-los para sua participação em treinamentos futuros, sendo o ponto de partida a valorização de suas opiniões, através do processo de diagnóstico proposto.

4. JUSTIFICATIVA

Diante das constantes e rápidas alterações que ocorrem no mundo atual, nas mais diversas dimensões, influenciando decididamente na forma de gerenciamento das empresas, novos desafios são impostos aos executivos e gerentes, exigindo dos mesmos performance compatível a esse cenário.

Tal exigência passa a ser mais no nível comportamental e nem tanto no técnico, fazendo com que as pessoas reflitam sobre seus valores e atitudes.

Pensando em como preparar os atuais gerentes para enfrentar esse momento de transformação e adequá-los à nova realidade, a Filial Curitiba, através da figura de seu Gerente de Filial, demandou à área de RH a formulação de um projeto de diagnóstico que levasse à identificação de habilidades gerenciais deficitárias no corpo gerencial, para subsidiar a elaboração e viabilização de um programa de Desenvolvimento Gerencial para o Biênio 95/96.

Outro aspecto relevante a ser considerado é que esta solicitação veio de encontro a um projeto pessoal, que é o de atender ao encargo discente preconizado pelo Curso de Pós Graduação em Administração de RH, no que diz respeito à apresentação de um trabalho de natureza profissional, oportunizando a capacitação dos alunos na realização de levantamentos e diagnósticos na área de gestão humana.

Pretende-se, dessa forma, compatibilizar ambas as necessidades, buscando dar, ao final do projeto de diagnóstico, subsídio à Filial na implementação de ações futuras, voltadas a Desenvolvimento Gerencial, especificamente no aspecto comportamental.

4.1 OBJETIVOS DO PROJETO DE DIAGNÓSTICO

GERAL:

O presente projeto de diagnóstico tem como finalidade proceder levantamento de habilidades gerenciais percebidas como deficitárias no corpo gerencial da Filial Curitiba, visando subsidiar a elaboração de Programa de Desenvolvimento Gerencial para o biênio 95/96, sob o enfoque comportamental.

ESPECÍFICOS:

1. Oferecer à Empresa, contribuição no sentido de gerar indicativos quanto às habilidades gerenciais a serem desenvolvidas por empregados que exercem função gerencial na FICUR, buscando sua preparação e atualização nessa área.

2. Criar condições para a elaboração e viabilização de Programa de Aperfeiçoamento Gerencial voltado à melhoria de competências para obtenção de resultados, gerenciamento de equipes e de transições organizacionais.

3. Buscar comprometimento dos gerentes para sua futura inserção em Programa de Desenvolvimento Gerencial, considerando seu envolvimento na identificação de demandas.

5. EMBASAMENTO TEÓRICO

Ao verificarmos a necessidade de um diagnóstico na área de Desenvolvimento Gerencial, precisamos de um embasamento teórico que nos remeta ao gerente como figura central do processo e sua contextualização dentro da organização onde atua.

A organização, segundo Onilza Borges Martins, “é um sistema social ou agrupamento humano, construído ou reconstruído deliberadamente para a consecução de objetivos previamente estabelecidos, visando a satisfação das necessidades.” Podemos conceituá-la, também, como sendo uma organização que proporciona bens e serviços, visando a obtenção de resultados e lucros .¹

A missão do executivo, seja ele supervisor, coordenador, chefe de divisão, chefe de setor, gerente ou presidente, consiste basicamente em assegurar a sobrevivência de sua organização, utilizando os recursos geralmente limitados de que dispõe.

Considerando que a Empresa está inserida num determinado ambiente, ou faz parte dele, como o país, setor ou mercado de atuação e que, ao mesmo tempo é formada por diversos elementos, como estrutura, sistemas, procedimentos, pessoas ou cultura, o trabalho do executivo tem sempre dois aspectos: um externo e outro interno. A fim de cumprir tal missão, o executivo deve assegurar que a relação empresa-ambiente seja adequada.

Assim, as pessoas que desempenham funções gerenciais, precisam possuir uma série de habilidades e capacidades que as tornam mais aptas a desenvolver seus papéis da forma mais coerente possível.

¹ Martins, Onilza Borges. Desenvolvimento Gerencial. Apostila do Curso de Especializa

Hoje, podemos caracterizar como essenciais às pessoas que exercem função gerencial as seguintes habilidades e capacidades: habilidade conceitual, humana e técnica; capacidade estratégica, capacidade interpessoal e capacidade emocional².

Diante das constantes e rápidas alterações que ocorrem no mundo atual, nas mais diversas dimensões, influenciando decisivamente na forma de gerenciamento das empresas, novos desafios são impostos aos executivos e gerentes, exigindo dos mesmos performance compatível a esse cenário.

A capacitação gerencial, sistemática e contínua, significa o caminho eficaz para a garantia da inovação da sobrevivência e produtividade organizacionais.

A melhoria dos resultados organizacionais depende, preponderantemente, da preparação dos indivíduos para perceber as condições ambientais externas, decidir sobre modificações ou não das estratégias em curso, definir a estratégia de mudança ou inovação mais adequada e avaliar os resultados obtidos.

A capacitação de profissionais que atuam ou se preparam para atuar na função gerencial impõe o domínio sobre grandes temas que atualmente compõem a teoria e a prática de gestão.

Nos dias atuais, em que a sociedade se mostra em constante mutação, o gerente moderno se depara com um grande dilema: de um lado atender as necessidades de seus subordinados e, de outro, as necessidades da organização. Esta dupla faceta das funções do gerente é consequência de mudanças evolutivas na concepção e âmbito de suas atribuições e é fruto de tentativas para descobrir a

² Figueiredo, Paulo César Negreiros. Atualização em Gestão Pública. Apostila. IPARDES. 1994

maneira mais eficaz de conseguir a realização do trabalho através de outras pessoas. Os estilos gerenciais têm variado ao longo do tempo, desde o controle e métodos orientados para a tarefa, até uma abordagem mais humanística, baseada na compreensão e no apoio ao indivíduo. Estas formas extremas e a maioria dos tipos intermediários de gerência vem proporcionando, ao gerente, melhor compreensão de suas funções, mas até hoje ainda não foi encontrada uma abordagem que satisfaça plenamente todos os fatores que atuam numa situação de trabalho.

A sociedade gerencial, característica do estágio cultural no qual se inserem as novas teorias organizacionais, levam-nos a refletir sobre dois grandes aspectos: o gerente como profissional e a gerência como sistema.

Os desafios da sociedade em transformação contínua e acelerada exigem do gerente uma postura versátil: como executivo, responsável por resultados, espera-se que decida prontamente; como estrategista, responsável pelo desenvolvimento e pela perpetuidade do empreendimento, que exerça ações refletidas e prospectivas, numa perspectiva macro-organizacional.

Por outro lado, a gerência, como função integrada, não pode subsistir sem a visão sistêmica, centrada na organização como um todo harmônico. Estabelece, a partir daí, um conflito onde o gerente é impelido a decidir e agir rápido, ao mesmo tempo em que, como componente da organização, deve integrar-se ao pensamento estratégico comum e atuar em consonância aos objetivos maiores.

Vivemos hoje sob o impacto dessa inquietante contradição, baseada na dupla perspectiva social que condiciona as atitudes do homem contemporâneo: a sociedade em transformação, acelerando os processos de mudança em todos os campos da atividade humana e exigindo flexibilidade nas atitudes e

comportamentos e a sociedade organizacional, com as restrições impostas pelas estruturas formais, tendentes à rigidez e, portanto, inibidoras das adaptações inovativas que se fazem necessárias.

De um lado a necessidade de criar, desenvolver, renovar; de outro, a imposição a permanecer, a aceitar passivamente, a se conformar com objetivos, metas e situações pré-estabelecidas. Dentro dessas condições está o gerente e seu desafio maior, que é conciliar tradição e inovação; cabe a ele renovar a cultura, porém sempre respeitando os valores essenciais.

Dentro desse contexto, também devemos abordar o aspecto de liderança, que é um fator essencial, senão o mais completo instrumento gerencial para sobrevivência dos executivos dentro das organizações, assim como delas próprias.

A liderança é considerada um fenômeno universal, que surge sempre que as pessoas trabalham em conjunto para a consecução de metas comuns; ocorre dentro de um contexto específico, refletindo um relacionamento dinâmico entre as pessoas. Está associada, portanto, a grupos, nunca aparecendo de forma isolada.

A liderança é definida também como sendo a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta específica.

O conceito de liderança está associado às questões de poder e autoridade. A liderança pode ser encontrada tanto em organizações formais quanto em informais e a diferença entre os líderes não está em seus trabalhos específicos, mas nas suas fontes de influência e autoridade.

A eficácia no atingimento de metas organizacionais está intimamente ligada à qualidade de liderança gerencial exercida.

A eficácia em liderança não está baseada em estereótipos de estilos, mas nas combinações de estilos apropriados para situações específicas, com o objetivo de produzir melhores resultados. Não existe um único modelo para explicar a eficácia em liderança; as pessoas não se enquadram, necessariamente, em um estilo ou outro de liderança, sendo que os modelos servem somente para descrever certos tipos de comportamento de líder. O líder, por sua vez, deve operar atentando às seguintes variáveis: contexto da situação, necessidades, expectativas, motivação, padrões de comportamento e metas de seus seguidores. A liderança deve, portanto, ser considerada dentro de relacionamentos existentes entre as pessoas, numa dada estrutura social e não através de traços individuais.

Essa liderança, no entanto, passa por uma transformação radical na era do conhecimento, na qual estamos hoje inseridos.

A atuação dos novos líderes fundamenta-se em valores nobres e humanistas e busca resultados por meio da dignidade no trabalho e do alinhamento com os ideais de vida dos integrantes da Empresa.

Requerem-se líderes empresariais dispostos a enfrentar o desafio de reinventar seus modelos mentais, elaborar novos mapas e criar parâmetros inéditos que os ajudem a tirar suas organizações da Era Industrial e inseri-las na Era do Conhecimento. Liderança sempre foi fundamental para o sucesso de todo empreendimento. Porém, nos novos tempos, essa condição assume uma nova relevância, pois a crescente complexidade das organizações somada às necessidades de maior autonomia do trabalhador do conhecimento tornam impossível que a organização dependa de um só líder, que a “comande” no sentido e na forma tradicionais. No novo contexto, lideranças são necessárias em toda a organização, em seus diversos níveis e posições, emergindo e dissolvendo-se organicamente ao longo do tempo, dependendo das circunstâncias e das

necessidades específicas. Paralelamente, nasce a idéia do **líder dos líderes**, cuja responsabilidade maior é dar forma e aprimorar incessantemente o trabalho dos diversos líderes espalhados na organização como um todo.

As raízes da liderança de líderes estão em ideais, e não apenas em conhecimentos. Princípios morais, valores nobres e um forte impulso a servir de forma desinteressada são os ingredientes fundamentais para o sucesso do líder dos líderes. Liderar nada mais tem a ver com dar ordens. O carisma tem que ser substituído por espírito de equipe. A obediência deve dar lugar à conscientização e à responsabilidade pessoal. O líder dos líderes considera e valoriza os sentimentos de sua equipe, estabelecendo com seus integrantes vínculos profundos fundamentados em valores compartilhados. Ele precisa ser absolutamente digno de confiança, colocando as necessidades dos liderados em primeiro lugar e, em particular, à frente de suas considerações pessoais (a confiança é a argamassa do espírito de equipe). Sua atenção deve estar focada na integridade e na consistência das aspirações do grupo, catalisando as energias daí decorrentes para envolver e comprometer a todos na consecução dos objetivos comuns. O líder dos líderes é dotado de autoconfiança e humildade para assumir que não tem todas as respostas. Ele desenvolve e cultiva a capacidade de pensar refinadamente, aprendendo com os que são diferentes e até mesmo com os que discordam dele. Aceita ser liderado, entendendo ser este um passo fundamental no processo de construção da verdadeira liderança. Acima de tudo, lidera como gostaria de ser liderado.³

³ Motomura, Oscar. O Executivo como Estrategista e Futurista. Publicação Infoestratégia. Grupo Amana Key. 1994.

Na prática, o que se espera do gerente é que ele possa cumprir sua função, adequando-se a esse novo perfil que lhe é imposto e utilizando-se, sabiamente, de todos os instrumentos gerenciais de que dispõe.

A atividade gerencial consiste, basicamente, em obter resultados através de pessoas, estando, portanto, implícita tanto nos conceitos de liderança, quanto de administração, resultando na coordenação e integração de recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e de informações, necessários à consecução dos objetivos de qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, a fim de que necessidades individuais, grupais, organizacionais e do ambiente sejam atendidas.

Seis são as funções básicas de Administração que um gerente, como qualquer outro dirigente, deverá exercer: Planejamento, Organização, Direção, Controle, Desenvolvimento de Pessoas e Tomada de Decisões.

1. Planejamento

É o processo contínuo de tomar decisões, de forma sistemática e com o máximo conhecimento de situações futuras, a respeito dos objetivos de uma organização, da alocação dos recursos necessários à sua efetivação e de mensuração dos resultados em relação às expectativas.

2. Organização

É a criação de uma estrutura formal dentro da qual as atividades organizacionais serão levadas a efeito.

3. Direção

É a orientação do elemento humano, a fim de que os encargos dos membros da organização estejam permanentemente orientados, de maneira conjugada, para a consecução de objetivos e resultados.

4. Controle

Visa a verificação permanente das realizações, de acordo com os padrões e/ou objetivos previamente estabelecidos.

5. Desenvolvimento de Pessoas

Visa o desenvolvimento de habilidades e capacidades de seus subordinados, de modo que o comportamento daí resultante leve à maior eficiência e eficácia das organizações.

6. Tomada de Decisões

É o processo mental mediante o qual, habitualmente o gerente escolhe entre alternativas, objetivos e/ou os meios para a consecução desses objetivos.

Os instrumentos gerenciais de que comumente os gerentes se utilizam podem ser relacionados como: liderança, delegação, motivação, comunicação, criatividade e padrões.

A liderança, já explorada anteriormente, pode ser aqui definida como sendo o exercício contingencial da capacidade e habilidade de modificar atitudes e comportamentos, em situações formais e informais.

A **delegação** é o processo pelo qual a cadeia de relacionamentos de autoridade é estabelecida. Também pode ser considerada como a distribuição da autoridade na organização, onde se destacam os seguintes elementos: o dirigente, os auxiliares, a autoridade, os encargos e a responsabilidade.

A **motivação** está caracterizada pela propensão ou nível de desejo de um indivíduo para comportar-se de uma certa maneira numa determinada situação.

A **comunicação** é o processo pelo qual são transmitidas informações necessárias às decisões a serem tomadas.

A **criatividade** refere-se ao processo mediante o qual uma pessoa ou grupo procura criar novos produtos e/ou elaborar novos processos e métodos, fazendo livre uso da imaginação e relacionando, de maneira original, elementos já existentes.

Padrões são critérios estabelecidos para a avaliação de realizações e/ou resultados, podendo ser quantitativos ou qualitativos. São, em geral, considerados como elementos de controle.

Os modelos empresariais atuais são caracterizados pela flexibilidade e diversificação, impactados pela exigência de renovação contínua e de líderes conscientes e inovadores, onde novos valores deverão ser estabelecidos. Esses valores dizem respeito a:

- postura diante do novo, adaptabilidade e pensamento inovador;
- postura diante da necessidade de expansão e zelo pela qualidade de atendimento pleno às necessidades do cliente;
- postura de educador, voltado para o desenvolvimento permanente do homem e da organização;
- postura de liderança, centrada na montagem do sistema integrado de liderança como garantia de desenvolvimento auto-sustentado.

A postura do gerente, conseqüentemente, deve ser dinâmica e diagnosticadora para intervir proativamente, antecipando-se aos acontecimentos.

O gerente é, por definição, o homem que decide e a empresa, em última análise, um sistema de informação e decisão. O gerente não pode estar circunscrito a um mundo sem horizontes, mas deve abrir espaço para as

transformações, às conquistas científicas, ao universo tecnológico, às motivações humanas renovadas, ao desenvolvimento.

Desenvolver o gerente, portanto, implica em condição essencial para continuidade e renovação da empresa. Sem o desenvolvimento gerencial haverá, necessariamente o comprometimento do desenvolvimento organizacional.

Numa sociedade em mudança, o gerente é um gestor de incertezas e, como tal, sua função corre o risco permanente da desestruturação. Por gerir transformações, ele é, igualmente, um administrador de crises, antecipando-se a situações previsíveis, com visão prospectiva, estruturado para absorver e processar impactos, prevenindo a saúde organizacional, com práticas administrativas adequadas.

Desenvolver gerentes significa estar atento a quatro princípios básicos:

1. O gerente é um educador e, como tal, um agente integrador de equipes e de transformação cultural. O enfoque está em integrar o sistema gerencial para renovar a cultura e manter renovada a organização.

2. Desenvolver gerentes é dar-lhes visão prospectiva; é ampliar-lhe os horizontes para o amanhã e para o novo. O enfoque, mais do que atualizar o gerente, é trabalhar sua percepção para as transformações conjunturais e desenvolver suas habilidades para aceitar e promover mudanças.

3. Desenvolvimento gerencial é, essencialmente, auto-desenvolvimento; a atitude receptiva a uma permanente reciclagem cultural. O enfoque está em que a motivação para aprender induz à curiosidade criativa e a novas descobertas.

4. Desenvolver gerentes é promover a compatibilização dos objetivos organizacionais com os individuais, conscientizando-se o sentido de empresa como causa comum. O enfoque está em considerar o gerente como agente

multiplicador na tradução das políticas empresariais e na interpretação das aspirações do pessoal em termos de reconhecimento das verdades comuns.

São palavras-chaves neste contexto: comunicação, decisão, integração, descentralização, participação, negociação e inovação.

A concepção de um modelo de Desenvolvimento Gerencial a partir do reconhecimento da realidade da empresa, seus valores culturais, suas forças, deficiências e necessidades, e de suas perspectivas e aspirações, traduzidas na potencialidade de seus recursos humanos expressa o resultado de um amplo envolvimento e negociação com todos os componentes do contexto organizacional.

Só quando os administradores se apropriarem de um conhecimento teórico adequado haverá condições de se adotar condutas que permitam a construção de uma empresa sólida, fadada ao sucesso, pois é através do exercício gerencial, pautado na eficiência e eficácia, que se obtém a tão desejada efetividade organizacional.

Só quando se ampliam e se diversificam conhecimentos e habilidades dos gerentes frente aos seus diversos papéis, estabelecem-se novas formas de atuação, dentro das dimensões técnica, organizacional, gerencial e humana.

Para isso, a prática do Desenvolvimento Gerencial nas Empresas é imprescindível pois, através dele, se promove a mudança individual de cada profissional, tão necessária a qualquer processo de mudança organizacional.

O desenvolvimento gerencial não deve ser tentativa de moldar as pessoas a algum padrão ideal de comportamento, mesmo porque, não existe uma fórmula ideal a todas as pessoas e situações. O desenvolvimento gerencial é mais um processo individual de crescimento, que deve ser buscado no íntimo de cada um. Tal afirmação vem de encontro a um princípio básico de Desenvolvimento

de Gerentes que é o auto-desenvolvimento; para que ele possa ocorrer, é necessário haver, por parte do empregado, um desejo consciente. Mas não basta somente essa motivação pessoal; isoladamente, ela não é suficiente para assegurar que o desenvolvimento ocorrerá. Deve-se buscar um ambiente propício a esse desenvolvimento que, em geral, é representado pela sua chefia imediatamente superior, seus pares de gerência e a própria Empresa.

Outro dado importante a ser considerado é que não se formam gerentes em escolas, mas sim no exercício de sua atividade gerencial. Portanto, cabe à Empresa, buscar aperfeiçoar seus quadros gerenciais que, à frente dos empregados, possuem um papel relevante para a consecução dos objetivos organizacionais.

Acredita-se que um corpo gerencial bem preparado, motivado e coeso fortalece a empresa, levando-a a enfrentar desafios e buscar novas formas de adaptação às transições que lhe são impostas, de maneira mais segura. Da mesma forma, os empregados são levados a atitudes de comprometimento para com a empresa, porque identificam, em seus superiores, líderes capacitados e dignos de confiança.

6. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório que visa identificar habilidades gerenciais deficitárias no corpo gerencial da Filial Curitiba.

6.1 - PLANO DA POPULAÇÃO

O presente diagnóstico deverá envolver todo o corpo gerencial da Filial Curitiba, num total de 35 (trinta e cinco) empregados, distribuídos nas seguintes áreas:

- Comercial
- Tecnologia e Desenvolvimento
- Recursos Humanos
- Recursos Logísticos e Financeiros
- Produção

Compõem o corpo gerencial:

- 01 Gerente de Filial
- 01 Assessor
- 06 Chefes de Divisão
- 12 Chefes de Setor e
- 15 Supervisores

A hierarquia entre eles é estabelecida em conformidade com o organograma da Filial Curitiba, onde:

Supervisões se subordinam a Chefias de Setor;
Chefias de Setor a Chefias de Divisão e
Chefias de Divisão e Assessoria à Gerência de Filial.

6.2. - INSTRUMENTO(S) DE COLETA DE DADOS QUE SERÁ(ÃO) UTILIZADO(S)

6.2.1. - DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO INSTRUMENTO

O instrumento a ser utilizado nessa pesquisa é o Inventário com questões fechadas, que deverá ser respondido objetivamente através de sinalização de itens, de acordo com as instruções contidas na folha de rosto.

O instrumento contém uma matriz de 23 habilidades, necessárias ao desempenho da função gerencial, a conceituação de cada uma delas em folha anexa, procurando facilitar o entendimento por parte dos gerentes sobre sua contextualização e um campo específico para ser preenchido conforme a urgência percebida para o desenvolvimento dessas habilidades, estabelecendo assim suas prioridades. A identificação do pesquisado é opcional (Anexo 01).

6.2.2. - DADOS A SEREM OBTIDOS PELO INSTRUMENTO

O instrumento permite colher dados a respeito das habilidades gerenciais ainda não dominadas plenamente pelos gerentes e que deverão fazer parte do conteúdo programático a ser desenvolvido em Programa de Desenvolvimento Gerencial futuro.

6.2.3. - DESCRIÇÃO DO USO DO INSTRUMENTO

O processo de investigação deverá ocorrer da seguinte forma:

A área de Recursos Humanos deverá realizar, inicialmente, um trabalho de sensibilização de todo o corpo gerencial, explicitando os objetivos do projeto de diagnóstico através de uma reunião conjunta, procurando envolver os gerentes no processo.

Em seguida, serão distribuídos os formulários para levantamento de opiniões (Inventário) que os gerentes deverão levar consigo para responder.

Na medida em que forem sendo preenchidos pelos mesmos, os formulários deverão ser devolvidos ao órgão local de Recursos Humanos para tabulação, sendo estabelecido um prazo máximo de 3 dias para essa devolução.

7. FORMA DE TABULAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS

O tipo de análise a ser utilizada nesse processo diagnóstico é a quantitativa. O teste estatístico é o de análise percentual dos dados obtidos. Ambos os dados deverão ser registrados no formulário confeccionado para tabulação (Anexo 02).

Em seguida, far-se-á, para cada habilidade gerencial expressa no formulário de investigação, um gráfico de barras (Anexo 03), para demonstração visual dos resultados.

Serão considerados como dados relevantes aqueles que se identificarem com os percentuais mais elevados, indicando as prioridades para a formulação do Programa de Desenvolvimento Gerencial.

Como fase final, será elaborado um relatório final de atividades.

8. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

ETAPAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO							
	MAR/95				ABR/95			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Apresentação e Aprovação do Projeto pela Gerência da Filial	■							
Convocação do Corpo Gerencial p/ Reunião de Susibilização		■	■					
Reunião de Susibilização e Explicação dos Objetivos				■				
Preenchimento do Inventário pelo Corpo Gerencial					■			
Tratamento dos Resultados						■	■	
Elaboração e Entrega do Relatório Final								■

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BLAKE & MOUTON. O Grid Gerencial. São Paulo. Pioneira. 1975
2. CELINSKI, L.. Guia para Diagnóstico em Administração de RH. Apostila do Curso de Especialização em RH. UFPR. 1992.
3. DALE, Ernest. Gerência Empresarial. Rio de Janeiro. Bloch. 1974.
4. DRUCKER, Peter. O Gerente Eficaz. São Paulo. Zahar. 1974
5. FIGUEIREDO, Paulo Cesar Negreiros de. Atualização em Gestão Pública. Apostila do Curso Atualização em Gestão Pública. IPARDES. 1994.
6. LEOCÁDIO, Nelson. O Processo de Desenvolvimento Gerencial. São Paulo. Summus. 1982.
7. MARTINS, Onilza Borges. Desenvolvimento Gerencial. Apostila do Curso de Especialização em RH. Curitiba - UFPR. 1994.
8. MATOS, Francisco Gomes de. Gerencial Permanente. Como desenvolver todos os gerentes, todo o tempo, ao mesmo tempo. Rio de Janeiro. LTC. 1985.
9. MATOS, Francisco Gomes de. Administração para o crescimento empresarial: habilidades gerenciais e desenvolvimento organizacional. Rio de Janeiro. LTC. 1981.
10. MOTOMURA, Oscar. Infoestratégia. Publicação da Amana Key. São Paulo. 1994.
11. REDDIN, William J.. Eficácia Gerencial. São Paulo. Atlas. 1976.
12. TANNERBAUM, Robert e Outros. Liderança e Organização. São Paulo. Atlas. 1970.

**PROJETO DE DIAGNÓSTICO PARA DESENVOLVIMENTO DE
HABILIDADES GERENCIAIS**

INVENTÁRIO DE HABILIDADES GERENCIAIS

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

De acordo com seu julgamento, assinalar as habilidades gerenciais que devem ser desenvolvidas em sua pessoa, para melhor desempenho de suas funções, procurando estabelecer uma prioridade a cada uma delas para seu desenvolvimento.

Estas habilidades deverão compor o Programa de Desenvolvimento Gerencial para o Biênio 94/95.

Para facilitar o preenchimento, foi anexada ao final do formulário, uma folha correspondente à conceituação de cada habilidade.

NOME: _____

ÁREA: _____

ESCOLARIDADE: _____

TEMPO NA FUNÇÃO GERENCIAL: _____

**PROJETO DE DIAGNÓSTICO PARA DESENVOLVIMENTO DE
HABILIDADES GERENCIAIS**

INVENTÁRIO DE HABILIDADES GERENCIAIS

HABILIDADES GERENCIAIS	PRIORIDADE PARA DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES				
	IMEDIATAMENTE	A CURTO PRAZO	A MÉDIO PRAZO	A LONGO PRAZO	NÃO NECESSÁRIA
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO					
CONTROLE ADMINISTRATIVO					
DELEGAÇÃO					
ANÁLISE DE PROBLEMAS					
JULGAMENTO					
PRONTIDÃO DECISÓRIA					
COMUNICAÇÃO ORAL					
APRESENTAÇÃO ORAL					
COMUNICAÇÃO ESCRITA					
PERSUASÃO					
FLEXIBILIDADE					
PERCEPÇÃO AUDITIVA					
MOTIVAÇÃO					
AMPLITUDE DE INTERESSES					
IMPACTO					
ENERGIA					
CRIATIVIDADE					
LIDERANÇA					
ACEITAÇÃO DE RISCO					
INICIATIVA					
INDEPENDÊNCIA					
TOLERÂNCIA AO STRESS					
NEGOCIAÇÃO					
OUTRAS					

CONCEITUAÇÃO DAS HABILIDADES GERENCIAIS

Planejamento e organização

Capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia.

Controle administrativo

Capacidade de valorizar a necessidade de controles e a manutenção deles sobre os processos.

Delegação

Capacidade de utilizar eficazmente os subordinados delegando-lhes tarefas e responsabilidades conforme suas capacidades e localizar onde melhor possa o âmago da questão.

Análise de problemas

Capacidade de buscar os dados pertinentes a um problema e determinar o âmago da questão.

Julgamento

Capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis.

Prontidão decisória

Capacidade de decidir, julgar ou resolver problemas prontamente e bem.

Comunicação oral

Capacidade de se expressar com bons resultados em situações individuais ou grupais.

Apresentação oral

Capacidade de apresentar idéias e fatos de maneira clara e convincente.

Comunicação escrita

Capacidade de expressar as idéias claramente, por escrito.

Persuasão

Capacidade de organizar e apresentar idéias de modo a induzir o ouvinte a aceitá-las.

Sensibilidade/flexibilidade

Capacidade de perceber e reagir adequadamente às necessidades dos outros.

Percepção auditiva

Capacidade de captar informações relevantes a partir de comunicações orais.

Motivação

Importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização no trabalho.

Amplitude de interesses

Abertura e diversidade de interesses; interesse pelo ambiente pessoal e organizacional e desejo de participar ativamente dos acontecimentos.

Impacto

Capacidade de criar uma boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.

Energia

Capacidade de atingir um alto nível de atividade (garra).

Criatividade

Capacidade de apresentar soluções inovadoras para situações de trabalho.

Liderança

Capacidade de levar o grupo a aceitar idéias e a trabalhar atingindo um objetivo específico.

Aceitação de risco

Capacidade de aceitar riscos premeditadamente com base no conhecimento das conseqüências.

Iniciativa

Capacidade de iniciar um trabalho por conta própria e influenciar o curso dos acontecimentos.

Independência

Capacidade de agir de acordo com suas próprias convicções e não pelo desejo de ser agradável aos outros.

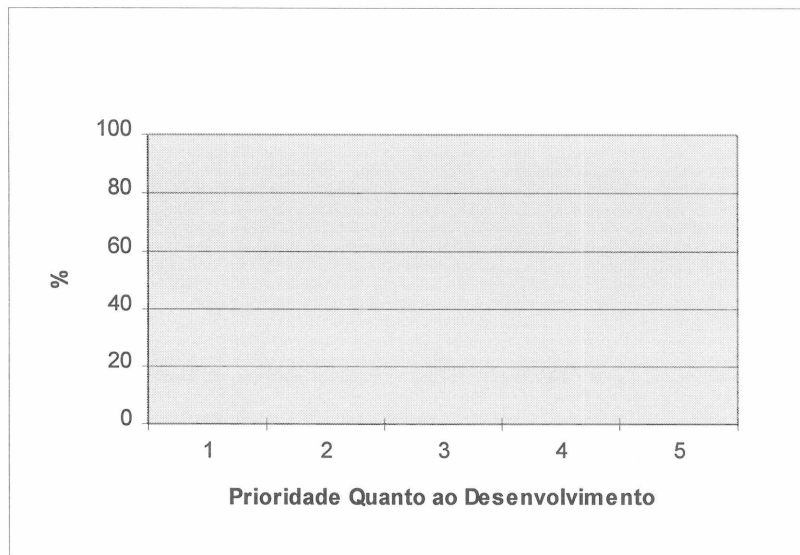
Tolerância ao “stress”

Capacidade de manter estáveis os padrões de desempenho quando em situações de pressão e oposição.

Negociação

Capacidade de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando o melhor resultado possível, para ambas as partes envolvidas.

MODELO DE GRÁFICO DE BARRAS REPRESENTATIVO PARA CADA HABILIDADE GERENCIAL



- 1 - Imediatamente
- 2 - A Curto Prazo
- 3 - A Médio Prazo
- 4 - A Longo Prazo
- 5 - Não Necessária