

2

Competências Gerenciais

2.1

Função gerencial

Uma primeira pergunta a ser respondida é “o que é um gerente?”. Segundo Robbins (2000), gerentes são funcionários que supervisionam as atividades de outros. São normalmente classificados como de nível baixo, médio e alto, podendo ser chamados por diversos títulos, como chefes, supervisores, líder de projeto, líder de equipe. Quando um indivíduo recebe uma comida ruim em um restaurante, ou é mal atendido numa loja varejista, é provável que comente “Este lugar é mal-administrado”. De fato, a qualidade do nível gerencial pode ser a diferença entre um serviço medíocre ou excelente, lucros ou perdas, vitória ou derrota (Robbins, 2000).

Uma segunda pergunta, então, consiste em saber o que faz um gerente. Tradicionalmente, divide-se a atividade gerencial em planejamento, organização, liderança e controle: planejamento é a definição dos objetivos de desempenho e a identificação das medidas necessárias para atingi-los; organização é a divisão de tarefas e a obtenção de recursos para realizar o trabalho; liderança é a criação de entusiasmo para conseguir que os outros se empenhem no trabalho para realizar as tarefas com sucesso; controle é o monitoramento do desempenho e a tomada de medidas corretivas conforme as necessidades (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999). Hill (1993) assinala que os gerentes devem fazer malabarismos entre diversas, e muitas vezes ambíguas, responsabilidades e estão envolvidos numa trama de relacionamentos com pessoas que freqüentemente têm necessidades conflitantes: subordinados, chefes e outros, dentro e fora da organização. Em consequência disso, a sua rotina, não raro, é estressante, agitada e fragmentada.

Mintzberg (1973) enumera três categorias de papéis ou atividades desempenhadas pelos gerentes: os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais, envolvendo, respectivamente, o trabalho direto com outras pessoas, a troca de informação e a tomada de decisões que afetam outras pessoas. Na

primeira categoria, o gerente atua como chefe de equipe, ao receber pessoas e participar de cerimônias oficiais; como líder, ao criar entusiasmo e atender às necessidades pessoais; e como elo de ligação, ao manter contato com pessoas e grupos importantes. Na segunda, atua como monitor, ao buscar informações relevantes; como disseminador, ao dividi-las com o pessoal interno; e como relator, ao compartilhá-las com pessoas de fora. Na última categoria, atua como empreendedor, ao detectar os problemas a serem solucionados e as oportunidades a serem exploradas; como mediador, ao ajudar a resolver conflitos; como alocador de recursos, ao destinar recursos para vários usos; e como negociador, ao negociar com outras partes (Schermerhorn *et al.*, 1999).

Uma importante visão do comportamento gerencial classifica-o em duas dimensões, exigindo diferentes habilidades. A dimensão orientada para tarefas refere-se a ações como enfatizar a realização das metas do grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos seus membros e enfatizar o cumprimento de prazos finais. A dimensão pessoas abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível, e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários. Atualmente, reconhece-se uma terceira dimensão, presente nos líderes eficazes, que é o comportamento orientado para o desenvolvimento, caracterizando-se por experimentação, criação de novas abordagens para os problemas, incentivo a novas maneiras de fazer as coisas e estímulo à mudança (Robbins, 2000).

Novos cenários trazem novas exigências. São características de extrema relevância no ambiente de negócios de nossa época, merecendo destaque por demandar posturas específicas por parte do quadro gerencial, a constante busca por inovação, a interdependência e a diversidade da força de trabalho.

A dimensão do comportamento gerencial voltada para o desenvolvimento e focada na mudança tem ganhado cada vez mais importância. Liderar significa, em grande parte, tratar com o novo e com o ainda não alcançado (Motta, 1997), havendo a necessidade de as diversas lideranças, independentemente da natureza e magnitude de seu trabalho, terem claro que seu papel não é apenas fazer as coisas como devem ser feitas hoje, mas idealizar a maneira como deverão ser feitas amanhã (Kotter, 1998).

Covey (1989) enfatiza a necessidade do desenvolvimento de posturas interdependentes, o que implica a noção de co-responsabilidade, tendo em vista que uma postura independente, por si só, não se adapta à realidade interdependente. Pessoas independentes podem ser eficazes no nível individual, mas não constituem líderes adequados ou bons elementos em uma equipe, pois não adquiriram ainda o paradigma da interdependência, necessário para se conseguir o êxito na vida familiar, no casamento e no mundo profissional. No processo de amadurecimento, a dependência é o paradigma do “você”: “Você tem de tomar conta de mim. Você fez a coisa certa. Você não fez a coisa certa. A culpa é toda sua.” A independência é o paradigma do “eu”: “Eu sei fazer. Eu sou responsável. Eu tenho certeza. Eu sei escolher.” A interdependência, por sua vez, é o paradigma do “nós”: “Nós podemos fazer isso. Nós podemos cooperar. Nós vamos unir nossos talentos e habilidades para juntos criarmos algo maior.” Assim, o desenvolvimento do senso de interdependência traz a oportunidade de relacionamentos mais profundos e significativos, conseguindo o acesso ao potencial e aos imensos recursos dos demais seres humanos.

Por fim, a diversidade crescente da mão-de-obra exige que os gerentes sejam cada vez mais sensíveis às diferenças (Robbins, 2000). Essas diferenças incluem filiações religiosas, idade, condições de deficiência, experiência militar, orientação sexual, classe econômica, nível de escolaridade e estilo de vida, além do gênero, raça, etnia e nacionalidade (Bateman & Snell, 1998). De fato, os valores, necessidades, interesses e expectativas dos trabalhadores têm se tornado cada vez mais heterogêneos. Segundo Bateman e Snell (1998), administrar a diversidade significa ter uma consciência nítida das características comuns a um grupo de empregados e, ao mesmo tempo, administrar esses empregados como indivíduos. Implica não apenas tolerar ou acolher todos os tipos de diferenças, mas apoiar, nutrir e utilizar essas diferenças para o benefício da organização.

Concluimos essa explanação sobre a função gerencial, fazendo referência ao trabalho de Hill (1993), que realizou pesquisa com dezenove novos gerentes, em seu primeiro ano no cargo, buscando compreender os desafios de se tornar um gerente. Os sujeitos descreveram a transformação por que passaram, tecendo relatos da luta com as tensões dessa transformação, em que abandonaram, relutantemente em seu íntimo, atitudes e hábitos conservados e experimentaram

timidamente novas maneiras de pensar e de ser. Esse processo envolve quatro aspectos: aprender o que significa ser um gerente; desenvolver julgamentos interpessoais; adquirir autoconhecimento; lutar com as tensões e as emoções. Importa assinalar que, na transição para gerência, passa-se de colaborador individual para gestor de pessoas, função na qual, entre as mais importantes responsabilidades, está a supervisão, em detrimento da realização direta de trabalhos técnicos. Seus resultados, então, passam a depender do trabalho de outros, o que se constitui em significativo desafio, associado a uma intensa carga emocional, em especial ao sentimento de perda de controle. Tal transição é ilustrada pelo seguinte depoimento de um gerente há aproximadamente seis meses no cargo:

Você não será mais avaliado segundo sua própria produção, mas segundo a produção das pessoas que se reportam a você... Quando eu era um executivo das contas, tinha o controle do meu próprio mundo. Meu pagamento era medido pelos meus esforços. (Hill, 1993, p. 48)

Assim, considerando que as pessoas são essenciais ao sucesso socioeconômico das organizações contemporâneas, e que a ação dos gestores na implementação e na facilitação de mudanças organizacionais é de fundamental importância (Davel & Vergara, 2001), diversas competências tornam-se necessárias no exercício da gerência.

2.2

Competências relevantes

As mudanças ambientais trazem novos desafios para as organizações e, conseqüentemente, para os indivíduos que nela trabalham, que também precisarão ser capazes de aprender, de mudar e de se reinventar (Kotter, 1997). Nesse sentido, Drucker (1997), ao discorrer sobre como uma pessoa se prepara para as novas demandas da carreira gerencial, afirma que ter uma educação em gerência, baseada no conhecimento de diversos assuntos, já não é suficiente:

[...] acho que provavelmente teremos de pular por cima da busca por critérios objetivos e entrar nos subjetivos, naquilo que chamo de competências. Você gosta realmente de pressão? Consegue se manter sereno quando as coisas estão agitadas

e confusas? [...] Outro dia perguntei a um executivo: “Quando você se senta com uma pessoa, um subordinado, sabe o que dizer?” A empatia é uma competência prática. Venho recomendando este tipo de autoconhecimento há anos, mas agora ele é essencial à sobrevivência. (Drucker, 1997, p. xvii)

Compõe o campo de habilidades necessárias aos gestores, uma série de teorias de relevo a respeito do gerenciamento. Destacamos, aqui, os campos da liderança, motivação, comunicação, negociação e solução de conflitos, tomada de decisão, criatividade e trabalho em equipe. São fenômenos que se inter-relacionam, todos contribuindo para uma liderança eficaz.

Entretanto, do aprendizado de teorias até uma real capacitação, com uma prática efetiva, há um caminho a ser percorrido. Um caminho em busca do autodesenvolvimento, passando pelo autoconhecimento (Vergara, 1999). Isso porque existe uma demanda não só de conhecimento técnico, mas de o gerente desenvolver atitudes diferenciadas no “aqui e agora”, o que envolve a capacidade de “estar presente”, de estar inteiro, de interagir e não reagir. Passaremos a abordar as competências acima citadas. Antes, porém, é de relevo assinalar que tais competências devem ser pensadas, como recomenda Drucker (1997), em sua dimensão “prática”, implicando que cada indivíduo faça uma reflexão sobre seus pontos fortes e fracos, suas ações conscientes e reações, e como se comporta nos diversos contextos.

Hill (1993) afirma que as exigências inerentes à promoção para a gerência faz com que o sujeito se depare com novas facetas sobre si mesmo, relativas ao estilo de se relacionar e abordar as questões, bem como à forma de responder a estresses. Cita, como exemplos de forças, um gerente que descobriu que era particularmente bom em lidar com pessoas temperamentais; e um outro que percebeu a própria habilidade de fazer a avaliação dos funcionários, pois lhes dava um retorno completo, as coisas boas e ruins, não se sentindo desconfortável em tecer elogios, detalhando o que eles estavam fazendo corretamente.

Do mesmo modo, novas situações trazem à tona pontos fracos, limitações, reações inadequadas, obrigando o indivíduo a enfrentar realidades desagradáveis sobre si mesmo, conforme o seguinte depoimento:

A minha reação em situações de conflito não é boa. Eu dou as costas e vou embora. Fico magoado com o fato de as pessoas ficarem furiosas comigo. Nessas situações não posso nem olhar nos olhos e começo a suar. Sempre pensei que

para ser um vendedor fossem necessários muita estrutura e couro duro, tal é a rejeição. Agora, descobro-me agindo como um ‘molenga’, com pessoas que supostamente trabalham para mim. Eu sou um homem grande, mas mesmo sendo assim tão grande, não tenho muita confiança.” (Hill, 1993, p. 148)

Nesse sentido, O’Neill (2001) aponta para a necessidade de os líderes enfrentarem seus próprios desafios, para obterem resultados em suas empresas. Cada organização possui um “campo de forças”, que molda e influencia as pessoas que nela trabalham. Os indivíduos agem e reagem no interior desse campo por meio de suas respostas emocionais, contribuindo ou prejudicando a própria eficiência. Lidar com mudanças e dilemas organizacionais envolve riscos, oportunidades, perigos e becos sem saída, tornando importante que o líder desenvolva e incremente a sua tolerância em relação a uma série de situações que muitos evitariam a todo custo, como ambigüidade, grandes desafios, ansiedade, desaprovação dos outros, além do próprio estresse. Isso envolve que o sujeito atente para a sua reatividade, isto é, os momentos em que há a perda do equilíbrio interno, passando a responder de maneira automática e ineficiente.

Para tal, segundo esse autor, é de relevo a identificação dos próprios pontos vulneráveis, os gatilhos que fazem disparar respostas intempestivas e vacilantes. O conteúdo e o contexto desses gatilhos são característicos de cada pessoa, podendo ser o tom de voz de um cliente, um determinado assunto, questões envolvendo a própria habilidade. A reatividade, por sua vez, pode apresentar muitas faces: o indivíduo pode manter-se distante dos outros ou com uma postura muito tímida; agarrar-se a um cargo ou tornar-se rígido em demasia e imune a influências; cortar relacionamentos e distanciar-se de outras pessoas; prestar demasiada atenção no estado de ânimo dos outros, minimizando os pontos de atrito; sentir-se culpado e tentar esquivar-se; ficar zangado e revidar de maneira agressiva; assumir uma postura defensiva, explicando sua posição.

Ury (1998) aborda a questão da reatividade, afirmando que todos têm certas suscetibilidades emocionais, “pontos fracos”. Algumas pessoas reagem com rancor à menor crítica ou ficam transtornadas quando acham que alguém está zombando delas. Outras não toleram ter suas idéias rejeitadas, havendo também as que desistem do que querem porque se sentem culpadas, porque temem ser rejeitadas ou porque não querem criar uma cena desagradável.

Segundo O'Neill (2001), a melhor indicação de que um executivo está respondendo automaticamente às situações ocorre quando ele tiver perdido a capacidade de ser claro e/ou de manter-se conectado às outras pessoas. Muitos raciocínios, sentimentos e desejos podem surgir quando alguém experimenta a ansiedade reativa. Como exemplo, seguem algumas vozes interiores indicativas de tal estado: “Não tenho idéia do que fazer agora”; “Por que eles não fazem apenas o que quero que façam?”; “Decepcionaram-me novamente – nunca poderei confiar neles.” O raciocínio catastrófico, que pode ser identificado quando se utiliza palavras como “sempre” ou “nunca”, em geral é um sinal de que o líder foi absorvido pelos próprios padrões reativos de pensar e agir. Adicionalmente, reações físicas viscerais podem ser fortes indicativos de que o indivíduo entrou em um estado reativo, como taquicardia ou intensa sudorese (Ury, 1998).

Seguem considerações a respeito de competências gerenciais de relevo no contexto atual.

2.2.1

Liderança

Liderança pode ser definida como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e o atingimento de metas. Consiste, portanto, em uma relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima, de modo contratual ou consensual. A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores (Bowditch & Buono, 1992). Adicionalmente, envolve o uso de diferentes formas de poder para influenciar, de vários modos, o comportamento dos seguidores.

Poder refere-se à capacidade de exercer influência, isto é, mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos. Pode originar-se das seguintes fontes: autoridade formal, decorrendo do nível ocupado na hierarquia organizacional; controle sobre recompensas valorizadas; prerrogativa de punir; características pessoais do líder que atraem os outros, tornando-o uma referência, estando ligadas a fatores como o nível de prestígio e de admiração que os influenciados atribuem ao influenciador; habilidades ou conhecimentos possuídos

pelo líder (Bateman & Snell, 1998; Stoner & Freeman, 1985). Schermerhorn *et al.* (1999) assinalam que usar eficientemente o poder para obter a influência desejada sobre outras pessoas é um desafio para a maioria dos gerentes.

Quanto à participação na tomada de decisões, o comportamento da liderança pode variar da autocracia até a democracia. Líderes autocráticos tomam decisões sozinhos e depois anunciam ao grupo. Líderes democráticos fomentam a participação, buscando informações, opiniões e preferências, podendo, às vezes, reunir-se com os grupos, conduzir discussões e usar o consenso ou o voto da maioria para fazer a escolha final. No comportamento *laissez-faire*, por sua vez, o líder essencialmente não toma decisão alguma (Bateman & Snell, 1998).

Atualmente, reconhece-se que os comportamentos eficazes de liderança variam de uma situação para outra, de modo que o líder deve primeiro analisar a situação e depois decidir o que fazer, olhar antes de liderar, o que significa saber avaliar os outros, analisar a situação e selecionar ou modificar comportamentos para responder de forma mais eficaz às exigências das circunstâncias (Bateman & Snell, 1998). Para tal, é de relevo a automonitoração, que se refere à habilidade de um indivíduo de ajustar seu comportamento a fatores externos, situacionais. Um indivíduo com baixo coeficiente de automonitoração tende a manter o mesmo estilo de liderança, seja qual for a situação, toda mudança ocorrendo dentro de uma gama muito estreita. Por outro lado, pessoas com elevada automonitoração são mais adaptáveis, geralmente conseguindo adequar seu estilo de liderança a diferentes situações (Robbins, 2000).

Adicionalmente, em um ambiente extremamente dinâmico, passa a ser essencial o compromisso do líder com o desenvolvimento e com as mudanças organizacionais, o que trouxe a demanda de um conjunto muito mais amplo de funções associadas à liderança do que a supervisão direta das atividades e comportamento dos subordinados. A distinção levou a avaliações de dois tipos básicos de liderança: transformacional e transacional. Um líder transacional vê a relação líder-liderado como um processo de troca: trabalho por recompensas específicas, um favor por outro, e assim por diante. Reflete a visão relativamente estreita do líder como supervisor. Em contrapartida, os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores, tendo a capacidade tanto

de articular como a de comunicar uma visão que identifique as metas superiores de uma organização, que combine os interesses próprios, e o carisma para energizar e motivar pessoas a atingirem essas metas maiores (Bowditch & Buono, 1992).

Assim, entre as diversas características que têm sido identificadas como importantes para a liderança nas organizações contemporâneas estão a percepção de si mesmo como um agente de mudança, sendo capaz de elaborar uma visão de futuro que os outros possam compartilhar; a coragem de assumir uma posição, aceitar riscos e se opor ao *status quo* numa organização; a crença nas pessoas, o que envolve sensibilidade às necessidades dos outros, procurando dar-lhes poder, em lugar de assumir um papel ditatorial; a orientação por valores, agindo e exigindo comportamentos congruentes com os mesmos; o aprendizado contínuo, tendendo a ver fracassos como experiências de aprendizado e sendo capaz de auto-reflexão, conseguindo fazer mudanças bastante dramáticas no seu estilo e na abordagem à gerência quando necessário; e a capacidade de lidar com a complexidade, ambigüidade e incerteza, inerentes aos problemas de um mundo complexo e em mutação, envolvendo desde dimensões técnicas até aspectos socioculturais e políticos das organizações (Bowditch & Buono, 1992).

Sendo a liderança um processo de influência, uma competência crítica para a sua eficácia é a capacidade de provocar motivação nos liderados.

2.2.2

Motivação

Uma das principais questões no estudo do comportamento organizacional refere-se a por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como fazem em seu trabalho e em suas organizações. Perguntas como “O que faz algumas pessoas darem o máximo de si, enquanto outras procuram fazer apenas o mínimo indispensável?” e “Como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim?” são feitas por praticamente todos os gerentes numa ou noutra ocasião (Bowditch & Buono, 1992). Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo (Stoner & Freeman, 1985).

Assim, na busca por produtividade e qualidade, as empresas precisam de pessoas motivadas. A motivação possui caráter intrínseco, tendo em vista nascer de necessidades interiores. O que os líderes podem fazer é estimulá-la, incentivá-la, provocá-la em seus funcionários. Para tal, um aspecto essencial é a capacidade de o gestor lidar com as diferenças, ter sensibilidade para as compreender e aceitar, pois as pessoas têm diferentes valores, necessidades, interesses, organizações familiares, alicerces culturais, formações profissionais, histórias de vida, condicionando suas motivações. Isso faz com que alguns indivíduos se sintam altamente motivados para realizar determinadas tarefas que a outros parecem desinteressantes (Vergara, 1999). Hill (1993), em sua pesquisa sobre novos gerentes, assinala que uma importante constatação que tiveram foi a de que as pessoas não eram como eles e de que teriam de adaptar seu estilo de gerenciamento para se ajustar a cada funcionário, desenvolvendo abordagens e habilidades diferentes para o trato com diferentes tipos de pessoas. Era necessário, então, que fossem flexíveis, algo que, segundo um gerente, era mais fácil de falar do que fazer.

Um elemento, nesse sentido, bastante importante no esforço de provocar a motivação, envolve o reconhecimento das atividades que despertam legítimo interesse em cada um dos funcionários. Herzberg (1997) afirma que a motivação é composta de duas dimensões não relacionadas: os fatores de higiene, que são os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem; e os motivadores, que são os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento. A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho (Bowditch & Buono, 1992).

Desse modo, os gerentes que procuram eliminar fatores que geram insatisfação no trabalho podem produzir paz, mas não necessariamente motivação. Estarão mais aplacando sua força de trabalho que a motivando. Características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário são caracterizados por Herzberg como fatores de

higiene. Quando são adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto, tampouco ficarão satisfeitos. Se quisermos provocar a motivação nas pessoas, é importante enfatizar a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento (Robbins, 2000).

Outro aspecto a ser considerado é a disposição do líder em confiar nos funcionários, acreditar em suas potencialidades e aceitar suas contribuições, elementos necessários na delegação de tarefas, na prática do *empowerment*. Mais especificamente, o *empowerment* consiste no processo por meio do qual a gerência partilha poder com os funcionários, fazendo-os sentirem-se responsáveis pela sua área de atuação, participando do processo decisório e contribuindo diretamente para os resultados organizacionais. Tal prática pretende gerar maior comprometimento, que as pessoas tomem mais iniciativas e perseverem para atingir suas metas, mesmo em face de obstáculos. Porém, não significa permitir apenas que as pessoas resolvam questões triviais, mas sim, permitir que produzam impactos em assuntos de relevo (Bateman & Snell, 1998).

O processo de partilhar poder com os funcionários não deve ser abrupto. O líder deve considerar a maturidade de cada colaborador, conforme a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986). O modelo desenvolvido por esses autores enfatiza a maturidade dos seguidores como o fator mais relevante que o gestor deve levar em consideração no exercício da liderança (Bateman & Snell, 1998). Maturidade não se refere a idade ou estabilidade emocional, mas a desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e capacidade e experiência relacionadas à tarefa. Os objetivos e o conhecimento dos seguidores são, então, variáveis importantes na determinação de um estilo eficaz de liderança. Hersey e Blanchard acreditam que o relacionamento entre um administrador e seus subordinados passa por quatro fases, numa espécie de ciclo de vida, à medida que os subordinados se desenvolvem e “amadurecem”, e que os gerentes precisam variar seu estilo de liderança a cada fase. Inicialmente, o líder deve decidir sozinho e informar seu funcionário quanto ao que deve ser feito. Numa segunda fase, o líder decide, mas esclarece seu funcionário quanto às razões de sua decisão. Posteriormente, ele toma decisões de forma compartilhada com seu funcionário. Ao final, delega completamente uma atividade, ou seja, as decisões passam a ser tomadas pelo liderado (Bowditch & Buono, 1992).

Desse modo, quanto ao compartilhamento de poder, o líder deve tratar pessoas diferentes de formas diferentes e tratar o mesmo indivíduo de forma diversa de tempos em tempos, à medida que muda de tarefa ou adquire mais maturidade em sua função particular (Bateman & Snell, 1998).

Um dos elementos da maturidade, a competência, pode sofrer direta influência da expectativa do líder a respeito da capacidade do funcionário, por meio da chamada profecia auto-realizadora, fenômeno pelo qual um acontecimento provável torna-se realidade porque se espera que ele aconteça. Um exemplo clássico é que a expectativa de que um banco vai quebrar leva a uma onda de saques, o que concretiza a crença inicial. No campo das relações humanas, a profecia auto-realizadora chama-se Efeito Pigmaleão e consiste na transformação que se opera em uma pessoa, porque uma outra pessoa influente para a primeira tem expectativa de que essa transformação ocorra (Maximiliano, 2000).

Tal fenômeno assume a seguinte dinâmica: primeiro, o gerente forma uma impressão sobre o funcionário, para depois desenvolver expectativas sobre o seu comportamento futuro; quando essas expectativas são altas, o gerente se comporta de modo condizente com tais expectativas, tendendo a ser, por exemplo, encorajador e amistoso, a oferecer *feedback* útil e a dar mais oportunidades ao funcionário; o funcionário, por sua vez, responde positivamente ao comportamento de seu gerente, aproveitando o apoio e oportunidade oferecidos. Além disso, a confiança que o gerente demonstra pelo funcionário aumenta a sua auto-estima e ele se comporta, então, de modo a realizar as elevadas expectativas do gerente. Tais expectativas não devem, porém, ser irrealistas. Do mesmo modo, expectativas baixas podem se concretizar pelo mesmo fenômeno (Robbins, 2000).

Relacionada ao Efeito Pigmaleão, a Teoria Líder-Membro diz que os líderes, muitas vezes, fazem distinções entre os seus funcionários. Os líderes estabelecem uma relação especial com um pequeno conjunto de seus subordinados, que compõem o intragrupo – merecem confiança, recebem uma quantidade desproporcional de atenção do líder e tendem a obter privilégios especiais. Os demais subordinados caem no extragrupo. Obtêm menos tempo do líder, menos recompensas e mantêm relações superior-subordinado baseadas em interações formais de autoridade. Assim, entre os membros do intragrupo, haverá

avaliações de desempenho melhores, menor rotatividade e maior satisfação com o superior do que entre os membros do extragrupo. Essas constatações favoráveis aos membros do intragrupo fazem sentido, considerando a profecia auto-realizadora. Os líderes investem seus recursos naqueles que eles esperam que irão desempenhar melhor, tratam diferentemente, e inconscientemente cumprem sua profecia (Robbins, 2000).

Uma teoria importante sobre motivação é a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland. Esse pesquisador investigou padrões motivacionais em diferentes indivíduos, identificando três tipos de necessidade: realização, afiliação e poder. Realização refere-se à necessidade de superar desafios, atingir metas; afiliação, às necessidades sociais, de relacionamento e pertencimento; e poder, à necessidade de influenciar pessoas e situações. Em momentos diferentes, somos influenciados por necessidades diferentes, de acordo com a situação. Porém, cada indivíduo possui uma tendência dominante para uma determinada necessidade, desenvolvida ao longo da vida, a partir de sua história e de suas experiências, englobando a família, a escola, a religião e a cultura na qual cresceu. E tais necessidades, mesmo no adulto, não são fixas e imutáveis, podendo ser aprendidas (Bowditch & Buono, 1992, Davis & Newstrom, 1992).

A partir da classificação dos indivíduos por necessidades dominantes, várias pesquisas foram realizadas, sendo apurado que funcionários orientados para a realização dão valor a trabalhar com pessoas tecnicamente capazes, receber uma avaliação detalhada de seu gerente sobre seu comportamento no trabalho, bem como são estimuladas por discursos em que a tônica seja a superação de desafios e a busca de excelência. Pessoas com motivação para afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes de cooperação, valorizando trabalhar entre amigos. Indivíduos com orientação para o poder buscam criar um impacto em suas organizações, assumindo riscos ao fazê-lo (Davis & Newstrom, 1992).

Uma outra consideração importante diz respeito à identificação dos perfis de necessidade associados a um bom desempenho em diferentes setores de trabalho. A partir dessa identificação, os indivíduos poderiam passar por programas de treinamento com o objetivo de trabalhar as suas necessidades, ampliando umas e reduzindo outras, consistindo em valioso recurso para o desenvolvimento de competências. Por exemplo, um indivíduo com grande

necessidade de realização não necessariamente será um bom gerente, pois as pessoas com tal característica estão mais interessadas na eficácia com que trabalham do que em influenciar os outros a ter um bom desempenho. Existem indicações de que uma necessidade de moderada para alta de poder combinada com uma necessidade baixa de associação, por sua vez, contribui para o desempenho gerencial, pois a alta necessidade de poder cria o desejo de ter influência ou impacto sobre os outros, e a necessidade baixa de associação permite que o gerente tome decisões difíceis sem o receio de que não gostem dele (Robbins, 2000; Schermerhorn *et al.*, 1999). Assim, um gerente com alta necessidade de realização pode ser bastante centralizador, trazendo uma predisposição para que não busque desenvolver competências e fornecer autonomia a seus funcionários.

Ainda no tema motivação, faz-se importante tecermos considerações sobre as chamadas suposições gerenciais sobre a natureza humana. Os gerentes, em geral, têm um conjunto de idéias e conceitos a respeito das pessoas, e essas crenças influenciam seus comportamentos e suas tentativas de motivar. Duas imagens extremas são descritas por Douglas McGregor, chamando-as de Teoria X e Teoria Y. Numa extremidade, as crenças da teoria X tendem a levar os gerentes a pensar em termos de direção e controle rígido dos subordinados, visto que as pessoas são consideradas, de modo geral, como inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição e de desejo de assumir responsabilidades, egocêntricas, com tendência a agir contra as necessidades da organização e resistentes à mudança. Em contrapartida a essa visão um tanto negativa da natureza humana, a Teoria Y supõe que as pessoas são mais orientadas para o crescimento e desenvolvimento, e não necessariamente irresponsáveis, nem naturalmente resistentes às mudanças organizacionais. Dada essa orientação, a tarefa central da gerência deveria ser a de proporcionar condições organizacionais para criar oportunidades para as pessoas, dar orientação, remover barreiras e encorajar o seu crescimento (Bowditch & Buono, 1992).

Na busca de provocar motivação, a comunicação é um importante elemento facilitador.

2.2.3

Comunicação

A comunicação constitui o instrumento fundamental do líder, pois é o meio para se aproximar das pessoas, compartilhar idéias e visões, aprimorar a compreensão sobre o trabalho de cada um, monitorar desempenho e conhecer alternativas de futuro. É através da comunicação efetiva que o dirigente aprende a respeito dos subordinados e os informa sobre novas possibilidades, criando interdependências e fazendo-os sentirem-se parte de uma equipe (Motta, 1997).

Bowditch e Buono (1992) destacam quatro funções básicas da comunicação interpessoal: controle, para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade; informação, para propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções; motivação, para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos; e emoção, para expressar sentimentos e emoções.

De grande importância, no tocante à comunicação, é a habilidade de escuta. As pessoas têm necessidade de se sentirem ouvidas. Segundo Covey (1989), depois da sobrevivência física, a maior necessidade humana é a sobrevivência psicológica, o que envolve ser compreendido, se afirmar, receber incentivo e ser amado. Assim, só depois de ouvir com empatia o que um funcionário tem a dizer, atendendo a essa necessidade vital, o líder deverá passar para a solução dos problemas ou os conselhos que tem a dar.

Nesse esforço, é importante demonstrar interesse no que está sendo dito. Para tal, contribui estabelecer contato visual, realizar acenos afirmativos com a cabeça e expressões faciais adequadas, fazer perguntas, parafrasear. Por sua vez, realizar ações ou gestos que sugiram que a atenção está em outro lugar, interromper o orador, enunciar as próprias idéias ao invés de ouvir o que o outro tem a dizer constituem obstáculos a uma comunicação efetiva (Robbins, 2000). É de valor a capacidade de entrar no quadro de referência da outra pessoa, ver o mundo como ela o vê, compreender o que sente (Covey, 1989), ou seja, ser capaz de colocar-se na posição ou situação da outra pessoa (Bowditch & Buono, 1992).

A capacidade de aprofundar a comunicação, valorizando as dicas endereçadas, também é crítica. Nem sempre as pessoas dizem tudo. Desde que se

sintam inseguras em relação aos fatos ou às reações, apenas insinuam o que pretendem dizer, dando ao interlocutor a opção de mostrar interesse e instigá-las a revelar mais. A tendência a avaliar antes de ter entendido é a razão pela qual, muitas vezes, esforços de comunicação fracassam. Não é raro indivíduos apresentarem soluções, propostas e rumos de ação, antes de entenderem o problema. Ter empatia, buscando ver a situação segundo o ponto de vista da outra pessoa, e adiar as reações até que a informação relevante seja avaliada ajudam a diminuir a ambigüidade, de modo que, enquanto o assunto não estiver claro, fazer perguntas é fundamental (Bowditch & Buono, 1992; Margerison, 1993; Stoner & Freeman, 1985).

Em comunicação, a forma pesa tanto, ou mais, do que o conteúdo. Indivíduos que se sintam ameaçados ou sob ataque tenderão a assumir a defensiva, reagindo de maneira que diminui a probabilidade de entendimento mútuo. Assim, quando a comunicação assumir um aspecto de julgamento e avaliação, ao invés de tentar discutir e entender a mensagem, as pessoas envolvidas poderão agir defensivamente para proteger seu autoconceito, atacando a outra pessoa, recorrendo ao sarcasmo e à gozação, questionando os motivos e a competência da outra pessoa, ou tentando evitar a situação como um todo (Bowditch & Buono, 1992).

Em especial, o *feedback* de desempenho, em que o indivíduo deve comunicar uma avaliação a respeito do que outra pessoa disse ou fez, pode ser uma forte fonte de ansiedade. Ter que criticar um subordinado ou um colega, porque seu desempenho no trabalho foi fraco, é uma das situações mais difíceis de comunicação enfrentadas no trabalho, pois uma mensagem que pretende ser polida e construtiva pode facilmente acabar sendo considerada desagradável ou até mesmo perigosa, provocando a defensiva (Schermerhorn *et al.*, 1999). Assim, dar *feedback*, bem como recebê-lo construtivamente, constituem habilidades importantes.

A comunicação eficaz é essencial nos processos de negociação e solução de conflitos. Conforme afirmam Gottlieb e Healy (1998), negociadores habilidosos focam tanto no processo de comunicação como nos elementos substantivos da transação.

2.2.4

Negociação e solução de conflitos

A habilidade de negociar, para resolver conflitos ou para empreender novos projetos, apresenta-se extremamente relevante no desempenho da função gerencial, marcada por relações de interdependência. Partes independentes podem não se envolver, permanecendo distantes. Um indivíduo dependente de outro precisa aceitar as demandas da outra parte. Partes interdependentes, porém, necessitam negociar (Lewicki, Saunders & Minton, 1999a). Adicionalmente, nas organizações, as decisões são cada vez mais tomadas de forma coletiva, exigindo habilidades de negociação.

Muitos indivíduos consideram negociar algo desconfortável, indesejável. Dizem para si mesmos que negociação não é para eles, que não negociam, que não precisam aprender nada sobre negociação. Há alguns motivos para tal sentimento de desprazer. Primeiro, a base da maior parte das negociações é alguma forma de conflito, seja de preferência, prioridade ou perspectiva. Muitas pessoas temem o conflito, sentindo-se desconfortáveis ou inseguras, preferindo, então, minimizar ou evitar o conflito. Existe o medo de não ter uma boa performance na negociação e o medo de pôr em risco ou comprometer a relação com a outra parte (Lewicki *et al.*, 1999b). Porém, como observam Gottlieb e Healy (1998), a maior falha em negociação é deixar de negociar. Ou, como afirma Cohen (1998), a habilidade em negociar determina se um indivíduo pode ou não influenciar seu ambiente.

Uma pessoa pode se conduzir de diferentes formas em uma negociação, dependendo da persistência em alcançar o próprio objetivo, isto é, de obter o resultado desejado, e da preocupação em como ficará o relacionamento com a outra parte após a negociação, ou seja, da atenção dada à busca do alcance dos objetivos pelo outro também. A abordagem competitiva caracteriza-se pela busca intensa de concretizar os seus objetivos em detrimento da outra parte, que se frustra ao aceitar um resultado desfavorável; pressupõe-se que, para um lado ganhar, o outro deve perder, não havendo preocupação com o relacionamento, ocorrendo pelo uso de poder ou artimanhas. Na acomodação, a parte abre mão de seus objetivos com vistas a manter um bom relacionamento com a outra parte. Na

evitação, as partes não dão atenção nem aos seus objetivos e nem à relação, não tratando da questão. O compromisso é uma situação em que cada parte cede um pouco. A colaboração, por fim, envolve integrar ambos os objetivos, demandando uma relação de confiança, acompanhada de troca de informações (Lewicki *et al.*, 1999a).

Um gerente, nas negociações com os subordinados, pares ou superiores, deve buscar tanto a concretização de seus objetivos, como manter um bom relacionamento com as outras partes. Desse modo, no ambiente organizacional, marcado por relações de interdependência e de longo prazo, o estilo colaborativo tende a ser o mais apropriado. Um ponto importante assinalado por Lewicki *et al.* (1999a), porém, é que a utilização de um estilo não necessariamente é uma escolha consciente, podendo haver uma predisposição da personalidade.

É importante assinalar que, no decorrer do processo de negociação, o indivíduo toma várias decisões, cuja qualidade repercute no resultado final.

2.2.5

Tomada de decisão

Quase tudo o que os gerentes fazem implica uma decisão. Selecionar os objetivos da organização requer tomar decisões. O mesmo acontece com atividades tão variadas como projetar a melhor estrutura organizacional, optar entre tecnologias alternativas, escolher entre candidatos a cargos ou determinar o modo de motivar funcionários com baixo desempenho. De fato, o processo de tomada de decisão é visto por alguns analistas como o cerne do cargo de gerente (Robbins, 2000). Adicionalmente, a demanda decisória tem aumentado de intensidade ano após ano. Toffler (1970), já nos anos 70, assinalava que a transitoriedade, a inovação e a diversidade produziram cada vez mais nos indivíduos um “superestímulo decisional”, ocasionando o que ele denominou de “estresse da decisão”.

Decisões envolvem risco e o indivíduo pode temer o julgamento alheio sobre a qualidade de suas decisões, de modo que a necessidade de fazer uma escolha crítica muitas vezes associa-se a emoções como ansiedade, confusão, dúvida, erro, arrependimento, embaraço e perda. Como resultado da influência de

fatores emocionais, reações disfuncionais podem ser desenvolvidas no processo decisório. A evitação defensiva consiste em postergar decisões indevida e excessivamente. Na reação impulsiva, o indivíduo toma decisões impulsivamente, a fim de escapar do estado ansioso. A hipervigilância ocorre quando, obsessivamente, coleta-se mais e mais informações ao invés de tomar a decisão. Na transferência do ônus decisório, o indivíduo, indevidamente, transfere a outro uma decisão de sua responsabilidade, por não se sentir capaz de decidir, não querer arcar com a possibilidade de resultados adversos ou temer o julgamento dos outros (Etzioni, 1989; Hammond, Keeney & Raiffa, 1999).

As decisões são fortemente influenciadas pelos valores do decisor. Valores são as preferências gerais relativas a ações e resultados apropriados, refletindo o senso de certo e errado, ou o que “deve ser”, da pessoa. Por exemplo, “Direitos iguais para todos” e “As pessoas devem ser tratadas com respeito e dignidade” são duas frases que representam valores. Esses se desenvolvem como consequência do aprendizado e da experiência que os indivíduos encontram no ambiente em que vivem, de modo que pais, amigos, professores e grupos de referência externa podem influir nos valores de uma pessoa. Muitos valores têm origem na mais tenra infância e na forma pela qual a pessoa foi criada (Schermerhorn *et al.*, 1999).

O processo de tomada de decisão é bastante enriquecido pela criatividade, pois, como bem observa Oech (1995), se o indivíduo só tem uma idéia, também só tem uma linha de ação para utilizar.

2.2.6

Criatividade

Criatividade tem assumido uma importância crescente nas organizações. Pode ser definida como o processo por meio do qual as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor (Kao, 1997). A capacidade de buscar novas abordagens para os problemas e inovar em produtos, serviços e processos é crítica.

No que se refere à expressão do potencial criativo, qualidades do sujeito têm sido identificadas como facilitadoras de um melhor desempenho. Martinez

(1997) destaca os seguintes elementos: curiosidade intelectual, amor à criação e entrega, apontando para o papel da esfera motivacional da personalidade no desempenho criativo; capacidade de abstração e de síntese, intuição, originalidade e inteligência forte, apontando para um conjunto de capacidades ou elementos cognitivos diversos ligados à criatividade; abertura à experiência, atitude perceptiva *versus* atitude crítica e sensibilidade ao ambiente, apontando para o estilo aberto de perceber e encarar o mundo; independência, autonomia, ausência de repressão e bloqueios mentais, independência em relação às restrições e inibições convencionais, não-conformismo e domínio, apontando para a capacidade de autodeterminação do sujeito; capacidade de trocar e extrapolar informação, flexibilidade quanto à natureza da ação e adaptabilidade a condições novas, apontando para a flexibilidade não só como propriedade do pensamento, mas também como indicador funcional da personalidade; e boa avaliação de si mesmo, confiança, segurança, auto-aceitação e auto-suficiência, apontando para o papel da autoavaliação e sua adequação na atividade criativa.

Fator fundamental para a adoção por um grupo de contribuições criativas é a existência de pessoas significativas no contexto social capazes de aceitar e possibilitar o reconhecimento e a divulgação da produção criativa (Alencar, 1993). Essa aceitação torna-se ponto de partida para o processo de coletivização de idéias, de forma que elas sejam aceitas pelo grupo e postas em prática. Motta (1989) assinala que as idéias novas por si mesmas não são suficientes para produzir inovações, sendo necessário que elas ultrapassem o limite do desejo individual e se tornem preocupações coletivas no contexto organizacional.

Csikszentmihalyi (1994) introduz o conceito de campo, de natureza sociológica, para se referir aos membros da comunidade que fazem avaliações e julgamentos acerca da qualidade dos indivíduos e produtos. Muitas vezes, tais membros realizam afirmações imbuídas de descrença e ceticismo, negando as possibilidades de determinadas produções criativas. A literatura de criatividade as chama de “frases assassinas”, referindo-se ao seu poder de inibir o desenvolvimento de uma idéia. Desse modo, os gerentes não devem preocupar-se apenas com a expressão de sua própria criatividade, mas em se tornar catalizadores dos recursos criativos de suas organizações (Kao, 1997), estimulando e reconhecendo os atos criativos.

A criatividade pode ser bastante desenvolvida pelo trabalho em equipe, sendo uma importante característica de equipes de alto desempenho.

2.2.7

Trabalho em equipe

Inicialmente, cabe diferenciar equipes de grupos. Um grupo é uma coleção de pessoas que interagem entre si, trabalham em algum propósito comum e que se percebem como um grupo. Uma equipe é um grupo em que os seus membros estão comprometidos com um propósito comum, um conjunto de metas fixadas, uma abordagem para a tarefa e em que se valorizam as habilidades complementares de cada um, havendo espaço para a aprendizagem e criatividade. Assim, muitas empresas têm estruturado seus processos de trabalho em torno de equipes, na busca de sinergia, de que o nível global de desempenho ultrapasse a soma das contribuições individuais (Carvalho & Ferreira, 1999; DuBrin, 2001; Robbins, 2000). Porém, para que uma equipe funcione adequadamente, ou seja, para que um grupo se torne uma equipe de alto desempenho, há a demanda de certos comportamentos e posturas por parte de seus integrantes.

A comunicação é a base do trabalho de equipe, pois pensamentos e sentimentos precisam ser explicitados, numa comunicação franca, aberta e em clima de respeito mútuo; problemas precisam vir à tona e ser resolvidos; idéias inovadoras precisam ser lançadas e discutidas; informações precisam fluir (Vergara, 1999). A comunicação aberta e a confiança estão inter-relacionadas: a confiança é estabelecida a partir da comunicação aberta, e a comunicação aberta exige confiança (Carvalho & Ferreira, 1999).

Deve-se aprender a se relacionar com pessoas diferentes, buscando sinergia, pois uma deficiência de um dos membros da equipe pode ser suprida por uma qualidade de outro. Numa equipe, por definição, o poder tem de ser compartilhado, sendo natural que os diferentes membros alternem na liderança, de acordo com a tarefa. A humildade intelectual é uma qualidade de extrema importância, necessária ao reconhecimento de que é preciso aprender sempre. Da mesma forma, há exigência do comportamento ético, que desestimula uma pessoa a guardar informações fundamentais aos processos de trabalho por medo de perder

o poder do controle e a estimula a avaliar situações em conjunto. É relevante, também, que cada pessoa se sinta, realmente, membro dessa equipe (Vergara, 1999). Assim, trabalhar em equipe demanda confiança e respeito mútuo; aceitar e aproveitar as diferenças; flexibilidade para sair do comando; não ser arrogante e não buscar sempre impor o próprio ponto de vista; compartilhar conhecimento com os outros; sentir-se pertencendo, abrindo mão da autoria individual em prol de uma autoria coletiva.

Segundo Schermerhorn *et al.* (1999), constituem comportamentos desestabilizadores, prejudicando o processo do grupo: ter uma conduta predominantemente agressiva, retirar-se e recusar-se a cooperar, “fazer hora” quando há trabalho a ser feito, usar o grupo como fórum para autoterapia, falar demais sobre assuntos irrelevantes, competir por atenção e reconhecimento.

Importante também são as normas e os papéis em um grupo. Normas são crenças partilhadas sobre como seus membros devem pensar e se comportar (Bateman & Snell, 1998). São as regras ou padrões, podendo referir-se a desempenho, participação nas reuniões, pontualidade, críticas, forma de lidar com supervisores, colegas e clientes, comportamento ético; e podendo ter implicações tanto positivas quanto negativas para equipes e organizações. Quando alguém viola uma norma, os outros, na medida da coesão do grupo e da importância atribuída à norma violada, reagem de maneira a restaurá-la, por meios como crítica direta, reprimenda, expulsão, ostracismo social (Schermerhorn *et al.*, 1999). É importante, nesse tema, analisar as atitudes desenvolvidas por um indivíduo, em que medida adere às normas do grupo e se ele influencia tais normas.

Papéis, por sua vez, referem-se às expectativas de cada componente a respeito do que os outros esperam dele e do que ele pode esperar de cada um individualmente (Schermerhorn *et al.*, 1999). Enquanto as normas se aplicam, em geral, a todos os membros do grupo, existem diferentes papéis para as diferentes pessoas (Bateman & Snell, 1998). Essas expectativas comportamentais, no ambiente de trabalho, são influenciadas pela posição ocupada pelo indivíduo na hierarquia da organização, pelas atividades associadas ao cargo e pelos padrões de interação social desenvolvidos pelo indivíduo (Bowditch & Buono, 1992).

Neste capítulo, abordamos importantes aspectos das competências gerenciais, tais como se mostram na maior parte da literatura de gestão. A seguir, passamos a discorrer sobre a família, o primeiro grupo no qual o indivíduo faz parte, assumindo os seus primeiros papéis, para então apresentarmos as poucas referências encontradas relacionando a prática da gerência com a dinâmica vivida na família de origem.