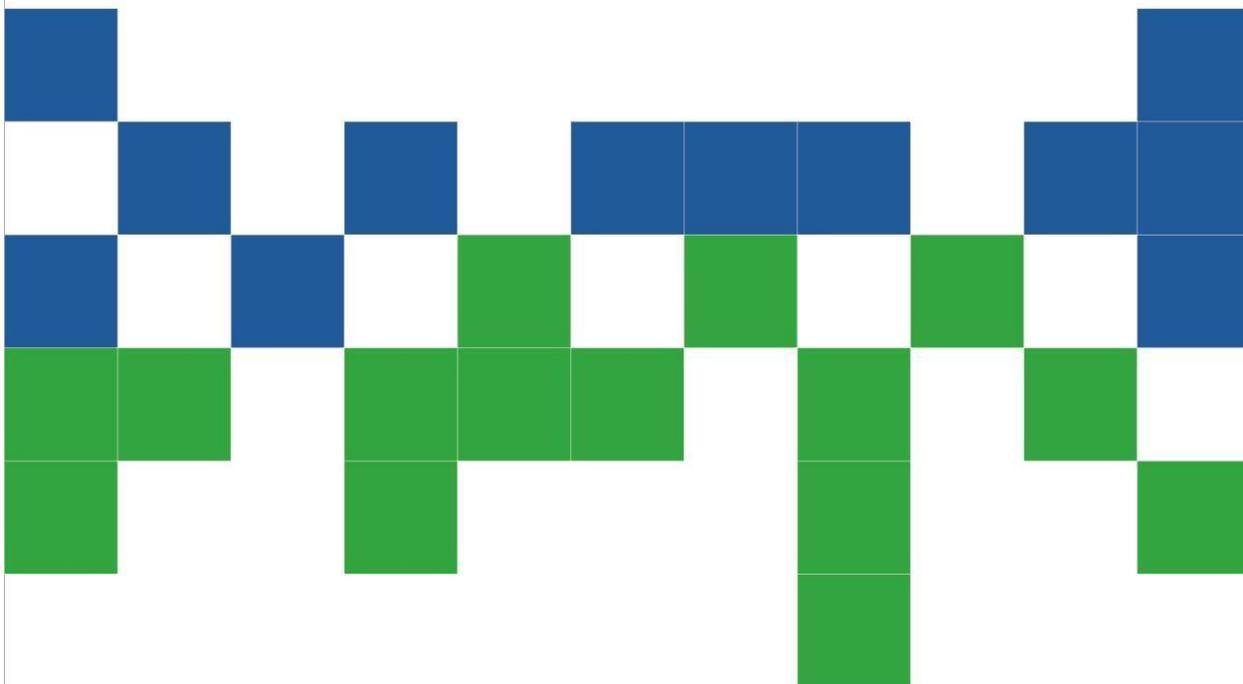




F U N D A Ç Ã O  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV - MS



## LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS



**SAD**

Secretaria de Estado  
de Administração e Desburocratização



F U N D A Ç Ã O  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV - MS



**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL  
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS  
GERENCIAIS**

**LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS**

**CAMPO GRANDE – MS  
2019**



**SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO  
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

**Av. Mato Grosso, 5778, Bloco 2, Parque dos Poderes. CEP:  
79.031-001 • Campo Grande-MS  
Fone/fax: (67) 3321- 6104**

**REINALDO AZAMBUJA SILVA  
Governador do Estado de Mato Grosso do Sul**

**ROBERTO HASHIOKA SOLER  
Secretário de Estado de Administração e Desburocratização**

**WILTON PAULINO JÚNIOR  
Diretor-Presidente  
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul**

**SILVANA MARIA MARCHINI COELHO  
Diretoria de Educação Continuada  
Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul**

**Permitida a reprodução total ou parcial desde que não se destine para fins  
comerciais e que seja citada a fonte**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL - ESCOLAGOV**

Av. Mato Grosso, 5778 – Parque dos Poderes  
79.031-001 – Campo Grande – MS  
Telefone: (67) 3321-6100  
e-mail: [capacitacao@escolagov.ms.gov.br](mailto:capacitacao@escolagov.ms.gov.br)

[www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br)



F U N D A Ç Ã O  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLAGOV - MS



# **DESENVOLVENDO HABILIDADES PARA A LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS**

**Facilitadora: Psic. Anna Lucia de O. Garcia**



## ORIENTAÇÕES PARA OS(AS) PARTICIPANTES

**Prezado (a) participante,**

É com muita satisfação que recebemos você na **Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – ESCOLAGOV**.

A seguir apresentamos algumas informações básicas de como proceder em algumas situações do seu dia-a-dia.

O período em que você estiver conosco será marcado pela troca de experiências e aprendizagens.

Assim como você, outras pessoas estarão frequentando os cursos oferecidos nesta Instituição.

Nossa equipe estará a sua disposição para quaisquer outros esclarecimentos quanto ao funcionamento da **ESCOLAGOV**.

Seja bem-vindo!

Estamos torcendo pelo seu sucesso.

### **1.1. Quem pode fazer os cursos da Escola de Governo?**

Os cursos do catálogo da Escolagov-MS são destinados prioritariamente aos (às) servidores (as) públicos (as) estaduais, podendo, no entanto, caso a atividade esteja prevista em algum programa de parceria, ter suas vagas destinadas também aos (às) servidores (as) municipais e aos (às) federais ou a indicações da sociedade civil.

### **1.2. Qual é o custo dos cursos do Catálogo da ESCOLAGOV-MS para os (as) servidores (as)?**

Os cursos geralmente são gratuitos, tanto para servidores (as) efetivos (as) e comissionados (as), podendo, no entanto, ocorrer algum tipo de cobrança caso se verifique a necessidade de complementação de seus custos devido à insuficiência orçamentária.

### **1.3. Qual é a carga horária dos cursos?**

A carga horária dos cursos será de acordo com a área (turmas abertas) e a demanda das instituições (turmas fechadas). Os (As) instrutores (as) convocados (as) serão comunicados (as) com antecedência para adequar a carga horária de acordo com a demanda.

### **1.4. Onde encontrar informações sobre a programação de cursos e inscrições?**

No site da Escola de Governo [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br) clique no banner **Novo Portal do Aluno da Escolagov**, ao abrir a nova janela aparecerá o portal do aluno e você poderá fazer o seu login, que é sempre o seu CPF e senha escolhida, quando do ato do seu cadastro, dentro do seu perfil de aluno, encontrará uma lista com os cursos e respectivas turmas disponíveis. Caso não tenha cadastro, preencha o nosso formulário, recebe sua senha temporária no e-mail que você cadastrou, retorne ao site do aluno, entre com seu CPF e senha temporária, altere para a sua senha de preferência e então faça a inscrição no curso pretendido com a devida justificativa.

### **1.5. Quais são as regras para a participação nos cursos?**

Para a participação nos cursos, devem ser observadas as seguintes regras:

- A frequência mínima exigida para certificação é de 75% da carga horária total dos cursos.



- Em caso de desistência do curso, o (a) servidor (a) deverá imprimir o **Formulário de Justificativa da Desistência**, encontrado no site [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br), preenchê-lo, solicitar a assinatura da chefia imediata e entregar na Fundação Escola de Governo. Sem esse procedimento o (a) servidor (a) só será selecionado quando houver vagas não preenchidas.
  - Em caso de desistência em até 03 (três dias) antes do início do curso, o (a) servidor(a) **NÃO** precisa apresentar uma justificativa formal, **MAS** deverá entrar em contato com a coordenação do curso para informar a desistência. Caso não faça a comunicação, incidirá as penalidades de desistente sem justificativa.
  - O certificado será expedido automaticamente, hum dia após a conclusão do curso e o (a) servidor (a) poderá baixa-lo no próprio perfil da ESCOLAGOV-MS.
  - A avaliação da aprendizagem será processual e definida pelo(a) instrutor (a) no plano de curso. Em alguns cursos o aproveitamento dos (as) participantes será avaliado mediante uma média final.
  - Os dirigentes dos órgãos públicos serão informados a respeito do aproveitamento que seus respectivos servidores obtiverem nos cursos.
- **1.6. Como obter o material didático (apostilas, livros, textos) utilizados nos cursos?**
- As apostilas e textos ficam disponibilizados no site [www.escolagov.ms.gov.br](http://www.escolagov.ms.gov.br), acessando o link “Download”, “Apostilas” para os (as) servidores (as) matriculados (as) nos cursos. Os (As) mesmos (as) deverão imprimir o seu material e encaderná-los se achar necessário.
  - Em alguns casos, o instrutor poderá indicar o material didático que deverá ser adquirido pelo aluno.



## Orientações Para Liderança

### Instruções

Para cada uma das dez afirmações abaixo, há três atitudes ou posições que devem ser numeradas conforme sua opinião pessoal, escrevendo 3 para as que você considera a melhor, 2 para a Segunda escolha e 1 para a menos adequada.

- I. O líder de uma reunião deve focalizar sua atenção
- ( ) 1. Sobre a agenda (formal ou informal);
  - ( ) 2. Nos sentimentos de cada pessoa, de modo a ajuda-las a expressarem suas reações emocionais ao assunto.
  - ( ) 3. Nas diferentes posições que os membros assumem e os modos pelos quais reagem entre si.
- II. Como objetivo primordial, o líder deve:
- ( ) 4. Estabelecer um clima de grupo no qual aprendizagem e realização possam ocorrer.
  - ( ) 5. Operar sua organização eficientemente.
  - ( ) 6. Ajudar membros de sua organização a "se encontrarem" como membros daquele grupo.
- III. Quando ocorre uma discordância intensa entre o líder e um membro do grupo, o primeiro deve:
- ( ) 7. Ouvir o membro e tentar verificar se ele não compreendeu a tarefa.
  - ( ) 8. Tentar ouvir outros membros, fazendo com que se expressem e se envolvam no caso.
  - ( ) 9. Apoiar a pessoa por apresentar seus pontos de vista autênticos.
- IV. Ao avaliar o desempenho de um membro do grupo, o líder deve:
- ( ) 10. Envolver o grupo todo em estabelecer os objetivos e avaliar o desempenho dos membros individualmente.
  - ( ) 11. Tentar fazer uma avaliação objetiva da produção e da eficiência de cada pessoa.
  - ( ) 12. Permitir a cada pessoa estabelecer seus próprios objetivos e padrões de desempenho.
- V. quando dois membros do grupo divergem e começam a discutir, o líder deve:
- ( ) 13. Ajuda-los a lidar com seus sentimentos como um meio para resolver a disputa.
  - ( ) 14. Encorajar outros membros a ajudarem a resolver o caso.
  - ( ) 15. Deixar durante algum tempo a expressão dos dois lados, mas manter a discussão relacionada à tarefa e ao assunto em pauta.
- VI. A melhor maneira de motivar alguém que não está atuando à altura de sua capacidade é:
- ( ) 16. Indicar a importância do trabalho e seu papel nele.
  - ( ) 17. Tentar conhece-lo melhor para compreender as razões do seu desempenho.
  - ( ) 18. Mostrar-lhe que sua falta de motivação está afetando negativamente outros membros do grupo.



VII. Ao julgar desempenho de uma pessoa, o elemento mais importante a ser considerado consiste em:

- ( ) 19. Sua competência técnica e experiência.
- ( ) 20. Sua habilidade para conviver com seus colegas e para ajuda-los a aprender a produzir.
- ( ) 21. Seu sucesso em alcançar os objetivos que estabeleceu para si.

VIII. Ao enfrentar problemas altamente controversas e polêmicos, o líder deve:

- ( ) 22. Lidar com tais assuntos se ameaçam conturbar a atmosfera do grupo.
- ( ) 23. Assegurar-se que todos os membros compreendem as premissas ideológicas e suas implicações no processo de radicalização das posições.
- ( ) 24. Ajudar cada membro a compreender sua própria atitude (e preconceitos) em relação a controvérsia e sua posição.

IX. Como meta prioritária, o líder deve:

- ( ) 25. Assegurar-se que todos os membros do grupo têm uma fundamentação sólida de conhecimentos e habilidades que os ajudarão a tornarem-se trabalhadores eficazes.
- ( ) 26. Ajudarem os membros a trabalharem eficazmente em grupo, a usarem os recursos do grupo e compreenderem suas relações interpessoais.
- ( ) 27. Encorajar cada membro a aceitar responsabilidade por sua própria educação e eficácia, e assim assumir o primeiro passo na atualização do seu potencial como pessoa

X. O problema das múltiplas responsabilidades da liderança dificulta:

- ( ) 28. Atentar para todos os detalhes necessário à execução das tarefas e consecuições das metas organizacionais.
- ( ) 29. Conhecer bem os membros do grupo como pessoas singulares com interesses, sentimentos e comportamentos diferenciados.
- ( ) 30. Permanecer conscientizado e compreender o clima sócio-emocional do grupo e suas implicações sobre a produtividade.

## RESULTADO

Afirmção	Tarefa	Sentimentos	Clima Grupal
I (01)_____	(02)_____	(03)_____ II	(05)_____ (06)_____ (04)_____ III
(07)_____	(09)_____	(08)_____ IV	(11)_____ (12)_____ (10)_____ V
(15)_____	(13)_____	(14)_____ VI	(16)_____ (17)_____ (18)_____ VII
(19)_____	(21)_____	(20)_____ VIII	(23)_____ (24)_____ (22)_____ IX
(25)_____	(27)_____	(26)_____ X	(28)_____ (29)_____ (30)_____
Totais	_____	_____	_____





8. Estou sempre inclinado a “meter o dedo” – dar palpites e sugestões em tudo o que está sendo feito na minha área			
9. Meus subordinados sentem-se inseguros ou incapazes de tomar decisões na área de responsabilidades			
10. Eu gasto muito mais tempo em detalhes que planejar e acompanhar			
11. Estou sempre envolvido em detalhes do trabalho pois isso me agrada embora reconheça que qualquer um dos meu subordinados possa fazê-lo			
12. Estou absolutamente consciente de que o meu trabalho em detalhes não é tão importante ou relevante para os principais objetivos do meu cargo			
13. Não acredito que meus subordinados consigam executar as atividades tão bem e rapidamente quanto eu			
14. Hesito muito em admitir que preciso de ajuda para manter o meu trabalho dentro dos melhores padrões			
15. Costumo naturalmente indagar aos meus subordinados sobre suas idéias ou problemas que encontrem no trabalho			



## FOLHA DE RESPOSTA E DE TABULAÇÃO

*Faça um círculo na resposta que coincidir com a alternativa (sempre, talvez ou nunca), que você escolheu para cada quesito*

SITUAÇÃO	SEMPRE	TALVEZ	NUNCA
QUESITO 1	-1	0	+1
QUESITO 2	+1	0	-1
QUESITO 3	+1	0	-1
QUESITO 4	-1	0	+1
QUESITO 5	+1	0	-1
QUESITO 6	+1	0	-1
QUESITO 7	-1	0	+1
QUESITO 8	-1	0	+1
QUESITO 9	-1	0	+1
QUESITO 10	-1	0	+1
QUESITO 11	-1	0	+1
QUESITO 12	+1	0	-1
QUESITO 13	-1	0	+1
QUESITO 14	-1	0	+1
QUESITO 15	+1	0	-1
TOTAL DE POSITIVOS	_____		_____
TOTAL DE NEGATIVOS	_____		_____
RESULTADO SUBTRAÇÃO	_____	+	_____
TOTAL DA SOMA		_____	

### REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

-15   -10   -05                      0                                      +5                      +10  
+15

AUSÊNCIA DE DELEGAÇÃO  
- CENTRALIZAÇÃO

DELEGAÇÃO POBRE  
PRECISANDO MELHORAR

DELEGAÇÃO EM FASE DE  
CRÉSCIMENTO

DELEGAÇÃO  
EFETIVA



## VOCÊ SABE OUVIR ?

1. Para ouvir, você se senta em posição firme, à frente de quem vai falar, assegurando-se de um ambiente favorável ?

Geralmente                       Às vezes                       Raramente

2. Ao escutar, você observa quem fala ?

Geralmente                       Às vezes                       Raramente

3. Julgando pela aparência e maneira de falar da outra pessoa, você decide se o que ela tem a falar vale a pena ou não ?

Geralmente                       Às vezes                       Raramente

4. Você escuta, procurando principalmente idéias ?

Geralmente                       Às vezes                       Raramente

5. Enquanto ouve, você escolhe os seus pontos de vista e, trata de justificá-los perante o que a pessoa está lhe dizendo ?

Geralmente                       Às vezes                       Raramente

6. Você presta atenção em quem está lhe falando ?

Geralmente                       Às vezes                       Raramente

7. Ouvindo uma opinião com a qual não concorda, você interrompe imediatamente quem lhe fala ?

Geralmente                       Às vezes                       Raramente

8. Antes de dizer sua opinião, você procura estar certo de que compreendeu o que lhe disseram ?

Geralmente                       Às vezes                       Raramente

9. Sentindo que suas convicções estão abaladas com o que ouve, você trata de "desligar o receptor" ?

Geralmente                       Às vezes                       Raramente



10. Você procura verificar se o que ouve tem lógica e merece ser acreditado ?

Geralmente

Às vezes

Raramente

## TESTE - TOMADA DE DECISÃO

O teste lista situações hipotéticas. Não se preocupe em julgar as questões apresentadas. Em cada questão há quatro alternativas. É preciso escolher apenas uma, que indica qual seria sua reação diante do problema proposto. Ao final do teste você poderá saber quais os fatores que mais pesam em seu processo de tomada de decisão.

**1- Durante um fim de semana, num hotel-fazenda, seus amigos decidem fazer rafting, esporte que você nunca praticou. Qual o seu comportamento?**

- a) Como não gosta de aventura, inventa uma desculpa e fica no hotel.
- b) Conversa com o pessoal que aluga os botes para conhecer melhor os riscos da aventura.
- c) Segue seu primeiro impulso para decidir se aceita ou não o convite.
- d) Como adora aventuras, aceita prontamente o convite.

**2- No sábado você convida sua (seu) mulher (marido) para um jantar que planejou durante a semana. Na última hora ela (ele) diz que prefere assistir a uma peça de teatro. O que você faz?**

- a) Checa o que a crítica diz sobre a peça, afinal o programa também pode ser interessante para você.
- b) Aceita ir ao teatro se depois ela (ele) aceitar sair para jantar.
- c) Aceita prontamente a troca. Está sempre disponível para improvisos de última hora.
- d) Insiste que havia planejado o jantar a semana toda e que não gostaria de mudar de planos na última hora.

**3- Sua empresa o (a) demitiu e a indenização lhe permite ficar seis meses sem trabalhar. Você:**

- a) Tira alguns dias de férias para relaxar e procura inspiração para decidir o que fazer.
- b) Tende a arriscar-se em um negócio próprio para não passar mais por este tipo de problema.
- c) Toma duas providências: Corta os gastos e procura novo emprego.
- d) Aproveita para entrar em um curso de especialização enquanto estuda o que fazer.

**4- Sua empresa o chamou para assumir um cargo em outro Estado. Trata-se de uma ótima oportunidade de carreira, porém sua (seu) mulher (marido) não poderá ir. Como lida com a situação?**

- a) Recusa a proposta e cria uma desculpa convincente para não precisar mencionar o problema familiar.
- b) Aceita a proposta motivado(a) pelo desafio e tenta resolver o problema familiar depois.
- c) Decide com base nas recompensas.
- d) Estuda alternativas que possam facilitar as coisas para seus familiares.

**5- Nas férias com a família, você costuma:**

- a) Visitar lugares que permitam criar um clima de romantismo com sua (seu) mulher (marido).



- b) Fazer passeios que possam contribuir para a formação da família.
- c) Voltar a lugares que a família já conhece e dos quais gosta.
- d) Escolher os programas mais excitantes.

**6- Você foi sorteado(a) para fazer um curso no exterior, mas terá de pagar as passagens. Se decidir viajar, vai ser obrigado a adiar a compra de seu primeiro carro. Diante disso:** a) Abre mão do curso e mantém o plano original de comprar o carro. b) É incapaz de recusar boas propostas. O carro pode esperar. c) Tenta sentir qual é sua inclinação. d) Pede a opinião dos familiares e tenta analisar o que será melhor.

**7- Você sempre sonhou em se casar na igreja, porém está apaixonado(a) por alguém que não aceita a ideia. Como lida com a situação?** a) Analisa várias alternativas até encontrar uma que agrade aos dois. b) Tende a acabar com o namoro. c) Abandona o plano de se casar na igreja e fica com a (o) namorada(o). d) Admite abrir mão da igreja, mas organiza uma grande festa para compensar a frustração.

**8- Finalmente você juntou dinheiro suficiente para comprar sua casa. O que você faz?** a) Complementa o valor com o maior financiamento que puder pagar, a fim de comprar a melhor casa. b) Sai em busca do imóvel de seus sonhos, depois faz as contas. c) Pesquisa bem o mercado. Talvez compense fazer alguma dívida para comprar uma casa melhor. d) Compra uma casa à vista, sem se arriscar em dívida.

**9- Seu lema íntimo é:** a) Cresça com segurança e preserve o que já conquistou. b) Seja competitivo e procure desafios para se superar sempre. c) Aproveite as oportunidades para atingir o que deseja. d) Pense e planeje o que fazer com antecedência.

**10- Você se define como uma pessoa que:** a) Conta com seu poder de análise para atingir seus objetivos. b) Tem como preocupação número 1 a segurança da família. c) Tem como diferencial um grande espírito empreendedor. d) Não sabe exatamente como, mas sempre consegue superar situações difíceis.

## TABULAÇÃO

	CONSERVADOR	CORAJOSO	ANALÍTICO	INSTINTIVO
1	A	D	B	C
2	D	C	A	B
3	C	B	D	A
4	A	B	D	C
5	C	D	B	A
6	A	B	D	C
7	B	C	A	D



<b>8</b>	D	A	C	B
<b>9</b>	A	B	D	C
<b>10</b>	B	C	A	D
<b>TOTAL</b>				

## COMO DESENVOLVER LIDERANÇAS NA ATUALIDADE ?

É comum nas organizações haver pessoas em cargos de liderança com grande conhecimento dos processos de trabalho, confiabilidade, comprometimento e lealdade às instituições e empresas. Porém nem sempre evidenciam liderança efetiva, não são agregadoras, inspiradoras e focam exclusivamente na execução de tarefas. Sensibilizá-las para o fator humano e auxiliá-las na transição de hábeis executores para excelentes líderes é o desafio.

No percurso da liderança, quanto maior o nível hierárquico, maior é a complexidade dos cargos e funções.

O indivíduo se desenvolve na medida em que assume maiores desafios, se capacita e se autodesenvolve.

A organização tem sua responsabilidade pelo desenvolvimento de gestores que evidenciam potencial para serem eficazes em cada nível de comando e que compreendem o que é próprio de sua atual função.

Busca-se preparar o gestor – na iniciativa pública, privada e no terceiro setor - para assumir os novos desafios que virão naturalmente com novas funções, que no contexto da gestão contemporânea, surgem em ciclos cada vez menores de tempo. Para isso é preciso identificar os perfis de execução e de liderança nas equipes e promover pessoas certas para o desempenho almejado.

É sempre desejável identificar os futuros líderes dentro da própria organização e , que, para isso, precisa dispor de uma estrutura adequada para atrair, desenvolver e reter profissionais talentosos em seu quadro de servidores e colaboradores. Os colaboradores dessa forma são levados a desenvolver habilidades e acumular experiências que os levem a aprender novas funções, dando conta de resolver questões maiores e mais complexas. Para aproveitar este potencial, no entanto, é preciso identificar os requisitos das posições-chave de liderança e o que mais é necessário para realizar uma transição bem sucedida de um nível para o outro.

Qualquer modelo de liderança só fará sentido se for ligado à prática de cada organização. Ram Charan, Stephen Drotter e Jim Noel desenvolveram um modelo em seis passagens para entender as exigências de liderança necessárias em uma organização. Este modelo, chamado de "Pipeline de Liderança" tem a flexibilidade necessária para se adaptar a qualquer realidade organizacional. Ram Charan deu este nome à sua teoria por usar a metáfora do pipeline, que é um cano que se curva em seis pontos, e que representariam as seis principais transições na carreira profissional de um gestor.

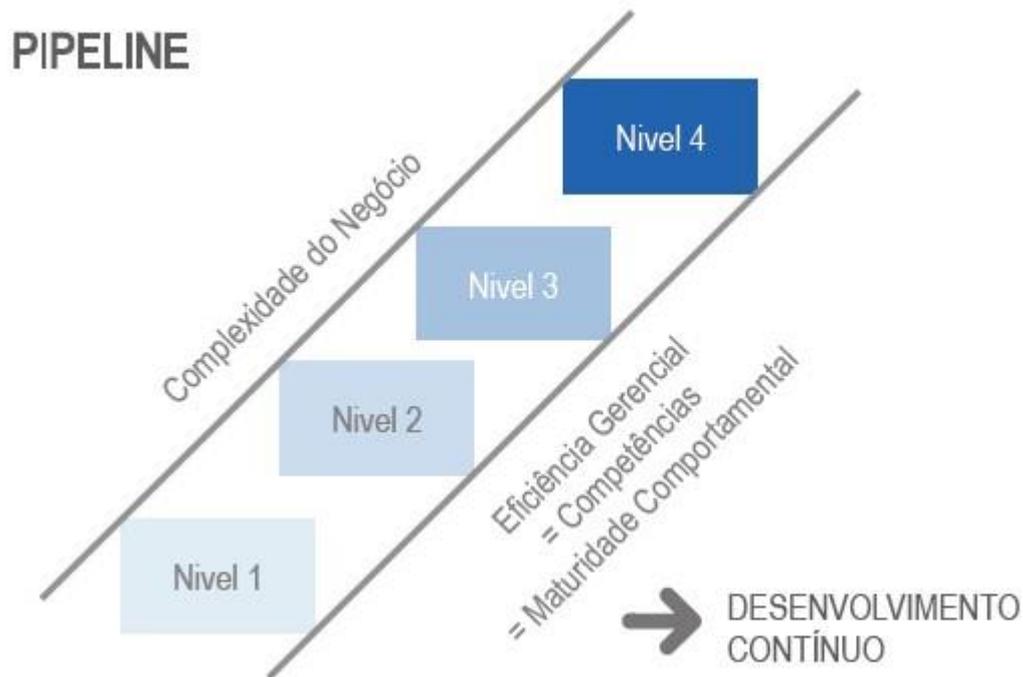
Segundo ele, o caminho de desenvolvimento de um verdadeiro líder passa por uma série de experiências variadas que acontecem em cada uma destas passagens. Cada etapa do *pipeline* exige não só novas habilidades e conhecimento, como mudanças na forma de pensar, agir e encarar valores de trabalho. Nesse sentido, o aprendizado adquirido nas transições torna-se essencial para a formação de um líder efetivo.

Através da construção de um caminho de crescimento de liderança, as organizações também criam uma cultura que as prepara para enfrentar qualquer tipo de transformação no ambiente em que atuam.



Para exemplificar, a primeira passagem de nível: as habilidades para gerenciar a si mesmo geralmente envolvem questões mais técnicas e específicas, pois a pessoa é responsável apenas por executar a tarefa.

O fato de obter êxito nesta função não significa necessariamente que a pessoa está preparada para assumir uma nova posição de liderança. Neste caso, o próximo passo seria liderar um time, ou seja, gerenciar outros, que abrange aspectos de gestão antes pouco explorados e que precisam ser desenvolvidos.



Cabe à empresa, portanto, antecipar-se a estas necessidades e implementar uma estratégia, ofertando um programa para o desenvolvimento das novas habilidades de líderes que enfrentarão um novo nível no pipeline.

Profissionais no início da carreira, são selecionados considerando suas competências técnicas e profissionais e na medida em que vão desempenhando suas atividades de forma satisfatória e desenvolvendo novas habilidades, passam a ser considerados para possíveis promoções. Quando produzem bons resultados de forma habilidosa e e principalmente com facilidade para colaborar, recebem mais responsabilidades e, se demonstram habilidade para lidar com as novas responsabilidades, frequentemente são promovidos à gerência.

Ao serem promovidos, por possuírem um bom desempenho e colhendo bons resultados, muitas vezes esses profissionais são resistentes às mudanças, pois querem continuar fazendo as atividades que lhes deram sucesso.

O grande desafio da organização é fazer com que esse profissional incorpore a mudança de valores, pois terá que certificar-se que o trabalho seja feito pela equipe, sendo fundamental a valorização do trabalho de gestão, com delegação, monitoramento do desempenho, feedback, coaching, etc., pois ao invés de produzir, é preciso fazer com que sua equipe produza. Nesta etapa, não são as competências técnicas que ganham destaque e sim os resultados que consegue obter com o trabalho de sua equipe e com seu papel de gestor.

Segundo ele, o caminho de desenvolvimento de um verdadeiro líder passa por uma série de experiências variadas que acontecem em cada uma dessas seis passagens. Cada etapa do





## LIDERANÇA

A liderança é uma exigência inquestionável para o sucesso. Os líderes criam e articulam uma visão que proporciona uma direção comum para unir as pessoas que irão trabalhar juntas. Ela é necessária em todos os níveis de organização. No nível do diretor-executivo, a visão do líder define a direção que a empresa inteira vai tomar. Dentro de um grupo de trabalho, o líder pode ver uma forma de abordar um problema enfrentando pelo grupo e liderança sua implementação.

Os líderes não operam em um vácuo. A liderança não é a gerência que toma as decisões e orienta os outros a implementá-las. Os líderes buscam ativamente a participação dos outros membros. Os líderes têm a habilidade de estimular a participação dos outros e dar-lhes autonomia para tomar decisões e atitudes.

Os líderes começam ouvindo para entender. Precisam estar prontos para partilhar conhecimentos e estar abertos a mudanças. Os líderes precisam acreditar que os outros entendem seu próprio trabalho. Em seguida, precisam facilitar a comunicação aberta tão necessária em todos os níveis para o desenvolvimento da confiança. Quando o líder vê uma forma de abordar um problema enfrentado pelo grupo, compartilha com os outros membros do grupo o que identificou, levando-os a participar. Junto, o grupo trabalha para transformar a visão em um objetivo factível e em comum.

Os líderes precisam ter os mesmos padrões que as pessoas que estão liderando. Isso inclui a eliminação de agendas ocultas e a concentração na cooperação pelo bem comum, ao invés da competição. Como líder, você precisa acreditar que todos ganham com o trabalho em grupo e mostrar isso em todas as suas ações.

Os líderes agem segundo o que pregam quando seguem as instruções que definem. Muitos líderes não conseguem fazer isso devido a antigos hábitos, anos de treinamento e experiência. O grupo olha para a pessoa que os está guiando para ver o que fazer e testar a validade do que é dito. **As inconsistências colocarão seu grupo na direção errada.**

**As pessoas** :Ouvem o que seus líderes dizem, veem o que seus líderes fazem ,Se houver diferença, Farão o que os líderes fizerem.

**Todos nós temos oportunidade de liderar nossos grupos de trabalho dando exemplos que ajudem as pessoas a trabalharem juntas.**

***Que exemplo você está dando?***

De uma forma sintética, liderar significa dirigir ou comandar, incentivar e motivar os membros da organização por forma a criar as condições necessárias para que estes contribuam, voluntariamente e da melhor forma possível, para os interesses da organização, nomeadamente para que esta atinja os seus objetivos.

Embora existam múltiplas definições para a liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas: por um lado **é um fenômeno de grupo** e, por outro, **envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos**. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influência sobre pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas.



Outro autor George Terry sintetiza a idéia central do conceito de liderança em apenas:

**"A liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo"**

### TIPOS MAIS COMUNS DE LÍDERES

São três : Autocrata, Democrata e Laissez Faire (Liberal)

A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas de 1 determinada estrutura social.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
<p>- Apenas o líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.</p> <p>- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</p>	<p>- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</p> <p>- O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativa para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.</p>	<p>- há liberdade complexa para decisões grupais ou individuais com participação mínima do líder.</p> <p>- A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.</p>
<p>- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.</p>	<p>- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.</p>	<p>- Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</p>
<p>- O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</p>	<p>- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.</p>	<p>- O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre a atividade dos membros quando perguntado.</p>



## LIDERANÇA SITUACIONAL

A **Liderança situacional** baseia-se numa inter-relação entre quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) e a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento dado pelo líder e o nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico). Esse conceito foi desenvolvido para ajudar as pessoas que tentam exercer liderança, independentemente do seu papel, a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros. Oferece aos líderes maior compreensão da relação entre um estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados. De acordo com a Liderança Situacional na há uma “melhor” maneira para se conseguir influenciar as pessoas. Que estilo de liderança uma pessoa deveria usar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder está tentando influenciar.

A maturidade refere-se ao desejo e capacidade de indivíduos ou grupos de assumir responsabilidade na direção de seu próprio comportamento, numa área particular.

Capacidade é a habilidade de uma pessoa. As pessoas que tem capacidade numa certa área têm a habilidade, o conhecimento e a experiência para desempenha tarefas afins. Disposição refere-se a motivação de uma pessoa. As pessoas que tenham disposição para desempenhar tarefas numa determinada área, pensam que aquela área é importante e estão comprometidas com aquelas tarefas e autoconfiantes com sua capacidade de realizá-las.

**A base para usar Liderança Situacional é determinar o nível de maturidade do seguidor e apresentar comportamentos relacionados com a tarefa e com o relacionamento.**

## IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Feedback é um termo da eletrônica significando retroalimentação, pode ainda significar o comportamento de um objeto que é controlado pela margem de erro à qual o objetivo está sujeito, ou no comportamento humano e nas relações interpessoais - pode-se considerar que todo o comportamento dirigido para um fim requer feedback . Para alcançar um objetivo, alguns sinais do objetivo são absolutamente necessários, em algum momento, para orientar o comportamento.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, feedback é um processo de ajuda para mudança de comportamento, é comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre com sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

### **O Feedback precisa ser:**

- Descritivo ao invés de avaliativo - sem julgamento, apenas o relato de um evento.
- Específico ao invés de geral - quando se diz a alguém que ele é "dominador" isto tem menos significado do que indicar seu comportamento numa determinada ocasião. "nesta reunião você não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas..."



- Compatível com as necessidades - de ambos, comunicador e receptor, pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.
- Dirigido - para comportamentos que o receptor possa modificar, pois em caso contrário a frustração será apenas incrementada se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar.
- Solicitado ao invés de imposto - será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os que o observam possam responder.
- Oportuno - em geral o feedback é mais útil o mais próximo possível após o comportamento em questão, dependendo naturalmente do clima emocional, etc.
- Esclarecido para assegurar comunicação precisa - um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o feedback recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer.

Os insucessos frequentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar feedback quanto no de receber feedback.

### **Porque é difícil receber feedback?**

É difícil aceitar nossas ineficiências e ainda mais admiti-las para os outros publicamente. O receio do que a outra pessoa pensa a nosso respeito, o que isto poderá afetar nosso status ou imagem.

Podemos também ter reações defensivas

### **Porque é difícil dar feedback?**

Gostamos de dar conselhos e com isso sentimo-nos competentes e importantes. Daí o perigo de pensar no feedback como forma de demonstrar nossa inteligência e habilidade, ao invés de pensar na sua utilidade para o receptor e seus objetivos. Podemos reagir somente a um aspecto do que vemos no comportamento do outro, dependendo de nossas próprias motivações, e com isto tornamo-nos parciais e avaliativos, servindo o processo de feedback como desabafo nosso ou agressão, velada ou manifesta.

Podemos também temer as reações dos outros - sua mágoa, sua agressão, etc. isto é, que o feedback seja mal interpretado. Outra situação é que muitas vezes a pessoa não está preparada psicologicamente para receber feedback ou não deseja nem sente sua necessidade, e se insistirmos no feedback a pessoa poderá duvidar dos nossos motivos para tal, negar a validade dos dados, racionalizar procurando justificar-se etc.

### **Como superar as dificuldades**

- 1) Estabelecendo uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras.
- 2) Reconhecendo que feedback é um processo de exame contínuo.
- 3) Aprendendo a ouvir, a receber feedback sem reações emocionais (defensivas)
- 4) Aprendendo a dar feedback de forma habilidosa, sem conotações emocionais.



Todos nós precisamos de feedback, tanto do positivo quanto do negativo, precisamos saber o que estamos fazendo de forma adequada e o que não estamos ideias e atos, tem muita necessidade de receber feedback. Porém ao mesmo tempo fazendo de forma adequada para tentarmos corrigir.

### **Feedback de grupo**

O grupo também necessita receber informações sobre o seu desempenho. Saber se a atmosfera é defensiva, se há muita rigidez nos procedimentos, se está fazendo subutilização de pessoas e de recursos, qual o grau de confiança no líder e outras informações sobre seu nível de maturidade como grupo.

Os mesmos problemas envolvidos no feedback individual estão presentes no de grupo. O grupo pode receber feedback de:

- a) membros atuando como participantes-observadores;
- b) membros selecionados para desempenhar uma função específica de observador para o grupo.
- c) consultores externos ou especialistas que vêm para fazer observações, valendo-se de perspectivas mais objetivas.
- d) formulários, questionários, folhas de reação, entrevistas.

Dar e receber feedback constitui, portanto, uma das habilidades interpessoais imprescindíveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto.

### **Habilidades de comunicação a serem desenvolvidas**

O desenvolvimento de competência interpessoal exige a aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilidade de compreensão mútua.

**Paráfrase** - consiste em dizer, com suas próprias palavras, aquilo que o outro disse, isto é, mostra ao outro o significado do que você apreendeu do que ele disse. Uma paráfrase neutra constitui um autêntico feedback para o emissor da mensagem. Por exemplo "será isto ...a correta expressão de sua ideia? Ou então "será isto.... um exemplo do que você disse?"

**Descrição de comportamento** - consiste em relatar as ações específicas, observáveis, dos outros, sem fazer julgamentos ou generalizar seus motivos, ou traços de personalidade. É possível informar aos outros a que comportamento você está reagindo através de descrição bastante clara e específica. **Verificação de percepção**

Consiste em dizer sua percepção sobre o que o outro está sentindo, a fim de verificar se você está compreendendo também seus sentimentos, além do conteúdo das palavras.

A comunicação se realiza através de vários canais concomitantes cujos sinais precisam ser captados para que as mensagens tenham significado total. Entender as ideias, preocupar-se em como o emissor está se sentindo ao enviar as mensagens e ao perceber como estão sendo recebidas. Muitas vezes o emissor não está consciente dos sinais não verbais que



emite e que transmitem mensagens emocionais que podem facilitar perturbar ou contradizer as mensagens verbal principal.

## DELEGAÇÃO

Delegar é poder agir por intermédio dos outros, conseguindo que o trabalho seja feito pela pessoa mais capacitada para fazê-lo no melhor prazo possível. Envolve relatar e transferir aspectos do seu trabalho para mais alguém.

### Da delegação de autoridade resultam principalmente:

- a) A descentralização;
- b) Trabalho em equipe;
- c) Economia, eficiência e aumento de conhecimentos e de produtividade;
- d) Despersonalização dos resultados (O eu substituído pelo nós)

### São princípios de delegação de autoridade:

- a) As atribuições de cada cargo ou função devem ser claramente definidas, e as relações de autoridades bem recebidas: é o princípio da definição funcional;
- b) A delegação de autoridade não isenta o suprir da responsabilidade pelo desempenho do subordinado: é o princípio da responsabilidade exclusiva (única);
- c) A autoridade deve ser proporcional a responsabilidade: é o princípio da propriedade entre a autoridade e a responsabilidade;
- d) O subordinado deve ter um único superior perante o qual é responsável: princípio da unidade de comando.

### VANTAGENS EM DELEGAR

- Delegando atribuições, você não vive sob a pressão do tempo: tem tempo para planejar, avaliar, coordenar, deliberar, decidir, pensar, criar...
- Delegando atribuições, você estimula seus subordinados a aparecerem, descobre talentos, e capacita as demais pessoas a assumirem maiores responsabilidades que conduzem a melhores resultados.
- Delegando poderes você autoriza a si mesmo a mergulhar em planejamentos, replanejamentos, meditação, reflexão, etc.
- Delegando poderes, você cria clima de produtividade para quando precisar ausentar-se.
- Delegando atribuições, você chega a notar que as pessoas são capazes de agir por conta própria, são criativas e saem de situações difíceis.
- Delegando atribuições, você consegue respeito de seus subordinados, pois desenvolve-os e capacita-os diante deles mesmo.



## **O QUE DELEGAR?**

- Execute seu plano de organização.
- Evite tomar decisões rotineiras.
- Obtenha sugestões dos seus subordinados.
- Faça com que seus subordinados participem de reuniões que você tenha com seu superior.
- Evite delegar em excesso.

Decida o que pode ser delegado e faça uma lista do que não pode ser delegado:

Tarefas além da capacidade dos outros;

Assuntos confidenciais e de segurança;

Questões disciplinares;

## **QUANDO DELEGAR PODERES ?**

Você delega poderes:

- Quando tem necessidade de inovar;
- Quando sentir que é hora de passar a maior parte de seu tempo planejando o futuro, uma menor parte influenciando o presente e uma parte menor ainda reagindo ao passado. Você delega melhor quando planeja o futuro, quando é pró-ativo e não reativo (de reação ao passado);
- Quando precisa desenvolver atividades gerenciais e administrativas, criar controles, avaliação de desempenho, formulários, ceder entrevistas importantes, fazer contatos de alto grau, desenvolver um novo plano de carreiras etc. etc. etc.

## **COMO DELEGAR ?**

- Execute seu plano de organização.
- Evite tomar decisões rotineiras.
- Obtenha sugestões dos seus subordinados.
- Faça com que seus subordinados participem de reuniões que você tenha com seu patrão.
- Evite delegar em excesso.

## **DECIDA PARA QUEM VAI DELEGAR OS SERVIÇOS**

- Quem tem tempo?
- Quem está pronto para enfrentar novos desafios?
- Qual o treinamento necessário?

## **DELEGUE A TAREFA**

- Defina a tarefa.
- Defina os problemas e as dificuldades da tarefa.
- Defina a autoridade adicional necessária.



- Defina a autoridade necessária.
- Explique a tarefa, os pontos positivos e os problemas.
- Analise a tarefa com a pessoa que vai delegar.
- Observe como a pessoa analisa a tarefa.
- Defina como vai receber relatórios.
- Monitore

## PLANEJAMENTO

Se o Líder não souber planejar, todos os seus esforços serão reduzidos a nada.

A primeira coisa a fazer é planejar o OBJETIVO. Para isto, é preciso perguntar: **O que somos? O que temos? O que desejamos/buscamos? etc...**

E como toda empresa deve estar voltada para marketing, é bom perguntar:

**Quem é a nossa corrente? Qual sua fatia de participação no mercado? Quais são suas tendências? Etc.**

Quanto maior o número de informações você levantar, isto é, colher, processar e tabular, maiores serão suas chances de planejar com eficácia.

O líder deve planejar:

- os objetivos (e negociá-los, se aplicar GPO);
- os procedimentos, diretrizes e métodos para que os objetivos sejam cumpridos.

Definido O QUE ele pretende (objetivo) e COMO (métodos, sistema) fazer, o terceiro passo é indicar QUEM vai fazer, e atribuir-lhe responsabilidades.

Em outras palavras: **QUEM vai cumprir/atingir O QUE e COMO** Ou  
**O QUE vai ser cumprido COMO e por QUEM (FERRAMENTA 5W2H)**

## PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E CONTROLE

Dentre estes três qual o mais importante?

É mais do que claro que todos são, mal alguns autores afirmam que é o **CONTROLE**, pois através dele que o chefe pode **REPLANEJAR** seus objetivos e **REORGANIZAR** seus critérios e métodos. O **CONTROLE** é o espelho onde se vê como o planejamento está se saindo e qual a face certa da organização.

O **Ciclo PDCA** tem como estágio inicial o planejamento da ação, em seguida tudo o que foi planejado é executado, gerando, posteriormente, a necessidade de checagem constante destas ações implementadas. Com base nesta análise e comparação das ações com aquilo



que foi planejado, o gestor começa então a implantar medidas para correção das falhas que surgiram no processo ou produto.

Veremos agora cada uma destas etapas isoladamente, confira:

**O = Plan** (planejamento): Nesta etapa, o gestor deve estabelecer metas e/ou identificar os elementos causadores do problema que impede o alcance das metas esperadas. É preciso analisar os fatores que influenciam este problema, bem como identificar as suas possíveis causas. Ao final, o gestor precisa definir um plano de ação eficiente.

**D = Do** (fazer, execução): Aqui é preciso realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação.

**C = Check** (checagem, verificação): Após planejar e por em prática, o gestor precisa monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades. Avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, com objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios específicos.

**A = Act** (ação): Nesta etapa é preciso tomar as providências estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Se necessário, o gestor deve traçar novos planos de ação para melhoria da qualidade do procedimento, visando sempre a correção máxima de falhas e o aprimoramento dos processos da empresa.

É importante lembrar que como o **Ciclo PDCA** é verdadeiramente um ciclo, e por isso deve “girar” constantemente. Ele não tem um fim obrigatório definido. Com as ações corretivas ao final do primeiro ciclo é possível (e desejável) que seja criado um novo planejamento para a melhoria de determinado procedimento, iniciando assim todo o processo do Ciclo PDCA novamente. Este novo ciclo, a partir do anterior, é fundamental para o sucesso da utilização desta ferramenta.



## Ciclo PDCA



## O QUE É O PROCESSO DECISÓRIO?

- “Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas.”(Caravantes, 2005, p. 446)
- “Uma decisão pode ser descrita, de forma simplista, como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade.” (Sobral, 2008, p. 98)
- “A tomada de decisão ocorre em reação a um problema, isto é, existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável que exige uma consideração sobre cursos de ação alternativos. (...) O conhecimento sobre a existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa.” (Robbins, 2005, p. 111)
- “(...) Embora tudo aquilo que um administrador faz envolva a tomada de decisões, isso não significa que todas as decisões sejam complexas e demoradas. Naturalmente, as decisões estratégicas têm mais visibilidade, mas os administradores tomam muitas pequenas decisões todos os dias. Aliás, quase sempre as decisões gerenciais são de rotina. No entanto, é o conjunto dessas decisões que permite à organização resolver problemas, aproveitar oportunidades e, com isso, alcançar seus objetivos.” (Sobral, 2008, p. 100)

Ao estudar os princípios do processo decisório, seguindo seus preceitos básicos e aprendendo sua metodologia, você vai visualizar todas as etapas que envolvem esse processo com clareza e oportunidade, usufruindo e beneficiando-se com cada conceito dessa importante área da ciência da administração.

O **processo decisório** está vinculado à função de **planejamento**, inserido no corpo maior da **ciência da administração**.

- No ambiente das organizações, duas variáveis estão sempre presentes: – a **informação** e
- a **comunicação**.



Ambas são extremamente importantes para facilitar a vida do gestor no contexto da tomada de decisão.

### **O valor da informação**

Os estudiosos de gestão afirmam que as decisões baseadas somente em informação podem ser avaliadas, em relação a sua qualidade, segundo a informação na qual se apoiam. Computadores conseguem produzir uma quantidade tremenda de informação, mas o impacto dessa tecnologia será positivo apenas conforme a qualidade da informação produzida e não segundo sua quantidade.

O comportamento da empresa é diretamente afetado, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade de suas decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações geradas, agindo como um processo integrado e sistêmico.

O papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto.

Para tanto, essa tarefa necessita de informação adequada ao contexto.

Portanto, percebe-se que o que está em questão é a qualidade da informação que, associada à tecnologia da informática, pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações.

“É importante destacar que as informações podem atender a duas finalidades estratégicas:

- para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma empresa e
- para atuação nesses ambientes.” (Moresi, 2000)

É importante destacar que a primeira etapa desse fluxo é a determinação das necessidades de informação por quem toma decisões ou pela organização.

- De que informação você precisa?
- Como você obtém essa informação?

### **Características da informação relevante:**

Para ser valiosa, a informação: completa, econômico, ser precisa, flexível ,confiável temporalidade, relevância .

Tenha sempre em mente: informações de menos ou de má qualidade não ajudarão na tomada de decisão, enquanto informações de mais certamente gastarão mais recursos e poderão prejudicar dados bons e úteis.

Numa organização, gestores precisam tomar **decisões !!**

O processo de Tomada de Decisão pode ser dividido em 4 fases:

- diagnosticando o problema;
- encontrando boas soluções alternativas;
- prevendo as possíveis consequências de cada alternativa;
- Selecionando aquela que, no balanço, promete as maiores vantagens.

Transcrevendo conceito de Peter Drucker “o administrador mais subalterno exercita a mesma ação que um presidente de empresa ou um dirigente de uma entidade governamental, desde que ele planeje, organize, motive, integre e **JULGUE**. Seu raio de ação pode ser muito



limitado, mas, em seu campo de ação ele é responsável pelas decisões, equivale a dizer que ele é um gerente, e deve estar preparado para o desempenho do papel.”

### **Método de Tomada de Decisão**

1. Defina o problema pela causa e não pelos sintomas.
2. Colete informações.
3. Analise, relacione e associe os fatos, efeitos e sintomas.
  - Analise os fatos
  - Relacione os fatos com os efeitos
  - Associe as causas com os sintomas ■ Veja se formou sentido
4. Procure soluções alternativas entre duas ou mais linhas de ação.
5. Analise as implicações presentes e futuras, internas e externas da decisão
6. Decida decidir

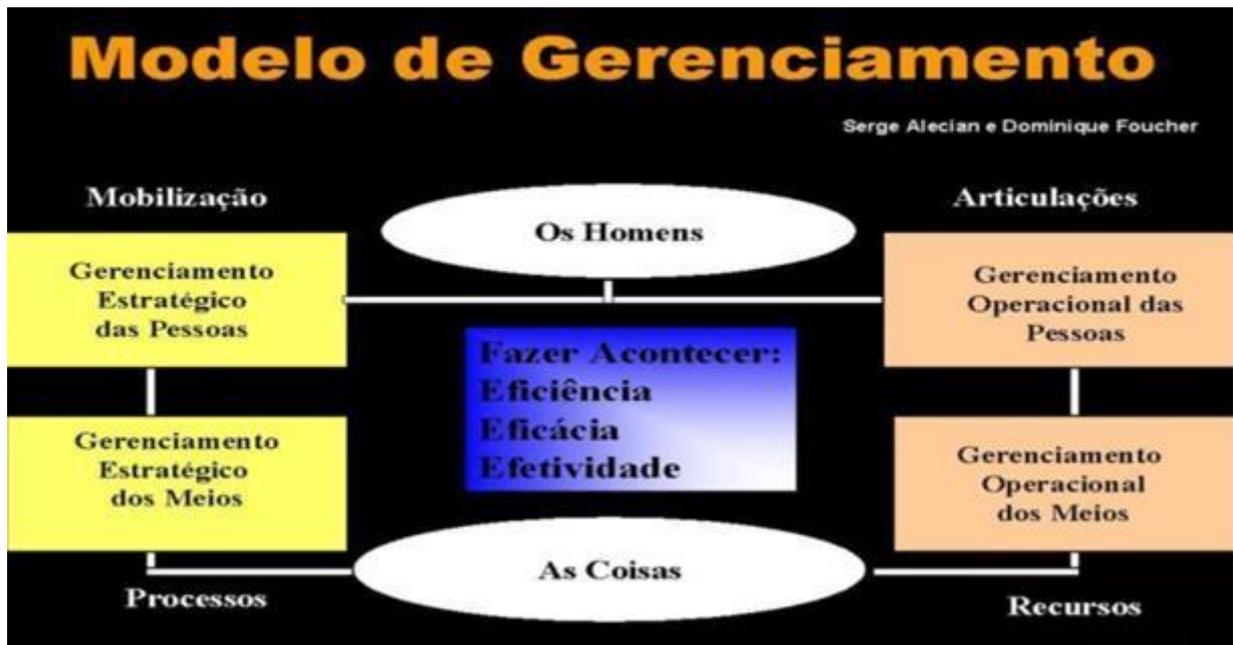
### **GERENCIAMENTO NO SETOR PÚBLICO: Desafios e Oportunidades**

O tema do gerenciamento no setor público não é novo, mas tem assumido novos conteúdos no contexto atual. Constrói-se um consenso em torno da necessidade de transformar as práticas do setor público, em favor de um Estado mais ágil, mais eficiente e focado em resultados para o cidadão, dando assim, nova importância à questão gerencial. Hoje, face aos recursos escassos e ou declinantes de que dispõe o setor público – e esta tendência é mundial e provavelmente irreversível – não é mais possível dissociar os temas da eficiência e da eficácia, das ações do Estado.

Parece-nos que o gerenciamento no Setor Público é, ao mesmo tempo, mais complexo e mais desafiador que no Privado. Os interesses e os beneficiários são mais difusos e muitas vezes conflitantes; os “clientes” são, ao mesmo tempo, usuários e cidadãos; a rigidez burocrática é maior; a finalidade de uma organização pública é definida por lei; a busca por eficiência e eficácia deve pautar-se pelo aprofundamento da democracia – enfim, a lista de desafios e complexidade é longa. Mas isto torna mais estimulante a modernização do gerenciamento no Setor Público! O gerenciamento é, antes de tudo, uma atividade ligada à prática, e não uma teoria. Cada um, seja qual for o seu papel, seja qual for o seu trabalho, está inserido no gerenciamento: como responsável de um serviço, ou como membro de um serviço. Os gerentes do Setor Público têm às vezes a tendência de refugiarem-se na técnica (para tranquilizarem-se) e a justificarem isso afirmando que o gerenciamento não se adapta ao setor público (sem que possam explicar o porquê). O gerenciamento, sendo a atividade que consiste em fazer trabalhar, juntas, as pessoas, com vistas a objetivos comuns, compreende duas áreas, correspondendo a dois horizontes e dois aspectos:

Os dois horizontes são o operacional e o estratégico. O primeiro, age num horizonte de curto prazo o segundo de médio e longo prazo.

Os aspectos são o humano e os meios. O humano corresponde ao papel de mobilizar as energias, conectar redes, coordenar equipes, comunicar, alinhar colaboradores às estratégias..., etc. O gerenciamento dos meios corresponde à gestão de recursos e processos. Se cruzarmos os dois horizontes e os dois aspectos, previamente definidos, podemos considerar que o gerenciamento contém quatro setores diferentes, mas interligados uns aos outros, conforme podemos observar no modelo abaixo:



O gerenciamento consiste, portanto, numa combinação de atividades estratégicas e operacionais, que podem ser distribuídas em quatro setores diferentes, mas interdependentes: a mobilização das energias (pessoas), a escolha das opções estratégicas (processos), o gerenciamento relacional (redes) e o gerenciamento instrumental (recursos).

Não há gerenciamento ideal, mas oito estilos possíveis, que cada um de nós utiliza mais ou menos, de maneira coerente e perceptível:

**O Empreendedor (ou audacioso)** - Fixa as grandes orientações e espera que cada um dos colaboradores se engaje de verdade, se responsabilize e obtenha resultados. Ele explica suas decisões, delega, aposta na competência. Para ele, gerenciar é esclarecer, decidir, fazer agir.

**O Realista** - É um Homem de experiência prática. Ele acredita muito na experiência adquirida no local de trabalho. Para ele, gerenciar é ser pragmático.

**O Participativo** - Ele preocupa-se em consultar seus colaboradores, porque estima que é a maneira mais eficaz para pôr em prática as tarefas que lhe são designadas. Para ele, gerenciar é apostar nos recursos humanos.

**O Organizador** - Acredita muito nas virtudes da organização. Assim, ele esclarece as regras de funcionamento na equipe, quer se trate de gestão do tempo, de delegação e controle. Para ele, gerenciar é definir a estrutura e formular as regras de funcionamento que daí decorrem.

**O Autoritário** - Como o empreendedor, ele dá orientações claras e precisas. Mas espera, sobretudo de seus colaboradores que as sigam ao pé da letra. Para ele, gerenciar é decidir, ordenar e cobrar.

**O Demagogo** - Ele sofreu influência do discurso participativo, mas sem acreditar nele ou sem conseguir pô-lo em prática. Para ele, gerenciar é saber criar um bom clima, a fim de que sejam aceitas mais facilmente as obrigações impostas.



**O Oportunista** - Homem de experiência, tem tendência a manobrar, seja porque foi ultrapassado, seja porque conta com o tempo para arranjar as coisas, e tirar partido em seu favor, das situações delicadas. Para ele, gerenciar é saber esperar, manobrar e se adaptar às circunstâncias.

**O Burocrático** - Como o organizador, ele acredita nas virtudes da organização, mas, para ele, a organização é um fim em si: cada um sabe o que deve fazer, no respeito 'as regras e procedimentos. Quando há conflito ou desacordo, recorre à regra, ao texto, ao procedimento que orienta a decisão a tomar. Para ele, gerenciar é aplicar regras e procedimentos e respeitar o formalismo necessário para o bom funcionamento da equipe.

Cada tipo de gerenciamento produz em si mesmo, se não prestarmos atenção, seu próprio antagônico. Assim, a “ameaça” para o participativo é se tornar demagógico. O organizador pode produzir burocracia. O empreendedor se tornar autoritário. O realista virar oportunista.

Chamaremos, portanto, de estilos eficazes, os que são catalisadores do crescimento das equipes e favorecedores de uma melhor qualidade e modernização do setor. São eles: Empreendedor, Realista, Participativo e Organizador. Os quatro estilos compõem o perfil de lideranças eficazes que atuam em ambientes de alta complexidade, e de acordo com o modelo do gerenciamento responsabilizante, a seguir descrito:

Baseado no livro Guia de Gerenciamento no Setor Público, de Serge Alecian  
e Dominique Foucher, Ed. ENAP e REVAN.



## Referências Bibliográficas

**Desenvolvimento Interpessoal** .Fela Moscovici, Ed José Olímpio, RJ

**Guia de gerenciamento no setor público**. Serge Alecian , Dominique, FOUCHER Brasília: ENAP, 2001.

**A quinta disciplina**. SENGE, Peter. São Paulo: Best Seller, 1997.

**O coração da Liderança** - Os 7 passos para estimular pessoas e aumentar resultados Jim Kouzes e Jerry Possner: Ed. Gente

**Os 5 desafios das equipes** – Uma fabula sobre Liderança.Patrick Lencioni- Ed Campus

**Tópicos Gerenciais Contemporâneos** –Valeria Rueda Elias Spers- Ed. Iesde