

Fatores essenciais de Gestões

Henry Mintzberg (1995) empreendeu um cuidadoso estudo sobre o trabalho de cinco diferentes executivos. Com base nas anotações mantidas por eles e em suas próprias observações, Mintzberg conclui que os gerentes executam 10 papéis diferentes, porém muito inter-relacionados, podendo ser agrupados em três temas: relações interpessoais, transferência de informações e tomadores de decisões.

Para praticá-las, identificam-se os comportamentos ou habilidades, indispensáveis ao sucesso organizacional. Como tal, busca-se quatro áreas gerais de habilidades:

- Habilidades conceituais – refere-se à aptidão mental, para analisar e diagnosticar situações complexas, percebendo como as coisas se relacionam, tomando decisões acertadas.
- Habilidades interpessoais – incluem a capacidade para trabalharem em equipes, entendendo e motivando as outras pessoas, tanto individualmente como em grupos.
- Habilidades técnicas – busca-se aplicar conhecimentos especializados ou experiências. Tendem a estar relacionados ao conhecimento do setor e a um entendimento geral dos processos e produtos da organização.
- Habilidades políticas – ampliam posições, construindo uma base de poder, fazendo contatos corretos. Tendem a ser melhores na obtenção de recursos para o seu grupo, avaliando-os e promovendo-os.

Para melhor desempenho, Mintzberg (1995) identificou seis conjuntos de comportamentos que explicam a eficácia organizacional:

- Controle do ambiente da organização e de seus recursos;
- Organização e coordenação;
- Tratamento de informações;
- Previsão de crescimento e desenvolvimento;
- Motivação dos funcionários e administração de conflitos;
- Solução de problemas estratégicos.

Com base em uma análise das funções da administração e concentrando-se naquilo que a gestão eficaz desempenha, Mintzberg analisa junto a MCI (*Management Charter Initiative*) padrões genéricos de competência de gestão. O quadro a seguir – Competência para a Média Administração – identifica esses padrões.

Quadro - Competência para a Média Administração

Competências Centrais	Elementos Específicos Associados
1. Iniciar e implementar mudança e aprimoramento em serviços, produtos e sistemas	1.1 Identificar oportunidades para aprimoramento nos serviços, produtos e sistemas. 1.2 Avaliar benefícios e desvantagens de mudanças propostas 1.3 Negociar e estabelecer acordo na introdução e mudança 1.4 Implementar e avaliar mudanças nos serviços, produtos e sistemas 1.5 Introduzir, desenvolver e avaliar sistemas de garantia de qualidade
2. Monitorar, manter e melhorar a entrega de serviços e produtos	2.1 Estabelecer e manter o suprimento de recursos na organização e departamento 2.2 Negociar e estabelecer acordos quanto a exigências do cliente 2.3 Manter e melhorar as operações segundo especializações de qualidade e funcionalidade 2.4 Criar e manter as condições necessárias para o trabalho produtivo
3. Monitorar e controlar o uso dos recursos	3.1 Controlar custos e ampliar o valor 3.2 Monitorar e controlar atividades de conformidade com os orçamentos
4. Garantir a alocação eficaz de recursos para as atividades	4.1 Justificar propostas para despesas com projetos 4.2 Negociar e estabelecer acordo quanto a orçamentos
5. Recrutar e selecionar pessoal	5.1 Definir futuras necessidades (requisitos) de pessoal 5.2 Determinar especificações para reter pessoas de qualidade 5.3 Avaliar e selecionar os candidatos segundo requisitos de equipe e da organização
6. Desenvolver equipes, indivíduos e a si mesmo para melhorar o desempenho	6.1 Desenvolver e melhorar as equipes ao longo do planejamento e das atividades 6.2 Identificar, rever e melhorar atividades de desenvolvimento para os indivíduos
7. Planejar, distribuir e avaliar o trabalho realizado por equipes, indivíduos e por si mesmo	7.1 Fixar e atualizar objetivos de trabalho para equipes e indivíduos 7.2 Planejar atividades e determinar métodos de trabalho para

	alcançar objetivos
	7.3 Distribuir trabalho e avaliara equipes, indivíduos e a si mesmo segundo os objetivos
	7.4 Fornecer <i>feedback</i> para as equipes e indivíduos sobre o seu desempenho
8. Criar, manter e ampliar as relações eficazes de trabalho	8.1 Estabelecer e manter a confiança e apoio dos subordinados
	8.2 Estabelecer e manter a confiança e apoio do gerente imediato
	8.3 Estabelecer e manter relacionamento co colegas
	8.4 Identificar e minimizar conflitos interpessoais
	8.5 Implementar procedimentos disciplinares e de reclamações
	8.6 Aconselhar a equipe
9. Procurar, avaliar e organizar informações para a ação	9.1 Obter e avaliar informações para ajudar na tomada de decisões
	9.2 Prever tendências e acontecimentos que afetarão os objetivos
	9.3 Registrar e armazenar informações
10. Trocar informações para resolver problemas e tomar decisões	10.1 Conduzir reuniões e discussões em grupo
	10.2 Contribuir com as discussões para resolver problemas e tomar decisões
	10.3 Aconselhar e informar os outros

Fonte: “MCI Lunches Standards for First Two Levels”, Personnel Management, novembro de 1990, p.13.

A cada área de competência corresponde um conjunto de elementos específicos, que definem a eficácia na área de gestão. O sucesso no desenvolvimento dessa competência requer que os gestores sejam capazes de definir necessidades futuras de pessoal, determinar especificações para reter pessoas de qualidade e avaliar e selecionar candidatos segundo requisitos da equipe e da organização.