

# OS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES, NECESSÁRIOS AOS NOVOS GESTORES EM SUAS TOMADAS DE DECISÕES

Jackson Jose Ceccon<sup>i</sup>

## RESUMO

Com o apagão da mão-de-obra qualificada, as empresas precisam investir maiores esforços na formação e capacitação de profissionais para suprir a necessidade de crescimento. Quando o assunto é contratar um gestor, a dificuldade aumenta ainda mais. Em muitos casos, a empresa prefere promover recursos humanos próprios, por não encontrar profissionais qualificados no mercado, ou com perfil adequado para assumir o cargo pleiteado. Neste caso é primordial ter colaboradores dentro da empresa com objetivos de crescimento e principalmente está aberto a buscar e aprimorar novas competências, habilidades e atitudes necessárias para a nova função. Este artigo faz uma abordagem sobre as competências, habilidades e atitudes necessárias aos novos gestores as organizações, em suas diversas áreas de atuação. Apontando as competências necessárias a serem desenvolvidas pelos colaboradores que pretendem seguir a carreira de gestão ou a dos gestores experientes que desejam aprimorar suas qualidades como gestor.

*Palavras chave:* Mão-de-obra; Tomada de Decisão; Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

## ABSTRACT

With the blackout of skilled labor, companies need to invest greater efforts in training of professionals to meet the growing need. When it comes to hiring a manager, the difficulty increases even more. In many cases, the company prefers to promote its own resources, not to find qualified professionals in the market, or with the appropriate profile to assume the position sought. In this case it is essential to have collaborators within the company's growth objectives and is open primarily to search and hone new skills, abilities and attitudes necessary for the new role. This article presents an approach on competences, skills and attitudes needed new managers to organizations in their various fields. Pointing the necessary skills to be developed by employees who wish to pursue a career in management or experienced managers who wish to improve their qualities as a manager.

*Keywords:* Manpower, Decision Making, Knowledge, Skills and Attitudes.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas com o surgimento da globalização, iniciou-se um período de constante crescimento industrial, comercial e principalmente tecnológico. Uma das grandes problemáticas deste crescimento é encontrar mão-de-obra qualificada dos diversos setores, para suprir a demanda de trabalho existente. Pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI)<sup>ii</sup> revela que 69% das 1.616 empresas consultadas enfrentam dificuldades com a falta de trabalhadores qualificados. De acordo com o estudo, a falta dessa mão de obra atinge todas as áreas e categorias profissionais das empresas, principalmente o setor de produção. "A escassez de profissionais qualificados impacta diretamente na competitividade da indústria brasileira, afetando a produtividade e a qualidade", apontou o estudo. Estes fatores evidenciam a dificuldade das empresas em contratar profissionais qualificados, para atender suas demandas de mercado, ocasionando o apagão da mão-de-obra.

O profissional em processo de crescimento profissional, ao assumir uma promoção na empresa ou em uma nova oportunidade de emprego, se depara com uma realidade incomum das suas atividades anteriores. A tomada de decisão é constante em suas atividades, sendo estas decisões diretamente impactantes nas atividades de seu

trabalho e de sua equipe. Abaixo podemos apontar fatores que influenciam em seu processo de adaptação a nova função de gestor, entre elas podemos destacar:

- Resistência da equipe em assumir um novo líder;
- Cultura empresarial;
- Domínio das rotinas gerenciais;
- Expectativas pessoais;
- Expectativas da empresa.

Para auxiliar os novos gestores em suas tomadas de decisões, vamos estudar a seguir a importância do processo decisório no desenvolvimento dos novos gestores para o mercado de trabalho e crescimento das organizações, neste tempo denominado da “era da informação”, onde temos uma sociedade em constante busca de conhecimento.

O processo de decisão faz parte do cotidiano do ser humano. A todo o momento estamos envolvidos em processos de decisão na vida pessoal, religiosa, social e principalmente na área profissional, em muitos casos não damos a devida importância a sua existência. Chiavenato (1997, p. 710) elucida ao definir decisão como “o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. As situações e vivências tornaram-se bem mais completas nos dias atuais, hoje existem mais fatores que influenciam no processo de tomada de decisão que não existiam no passado. O Ser humano em diversas fases de sua vida precisa tomar decisões que exigem mais de sua capacidade intelectual. Para Gomes e Almeida (2002; p. 12-13): “tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados”.

Na tomada de decisão se faz necessário entender o contexto do problema levantando hipóteses e as soluções cabíveis para a situação levantada. Laroche (1995) identifica as decisões e o processo decisório como sendo representações sociais. Por conta disso, os indivíduos pensam e agem em termos de tomadas de decisão. Fatores éticos, culturais e religiosos podem influenciar diretamente na tomada de decisão de acordo com cada gestor e o meio onde vive. Segundo Bazerman (2004; p. 06), a tomada de decisão “é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada”. O resultado final pode ser semelhante em muitos casos, mas os meios da decisão serão em sua maioria diferenciados por cada gestor. Como as empresas sofrem influências externas, a sociedade também sofre influência direta das empresas.

A experiência e a vivências com as atividades e a tomada de decisão proporciona ao novo gestor maturidade profissional, proporcionando-o maior exatidão em suas tomadas de decisão com o decorrer de carreira profissional. Cada fase de tomada de determinada decisão constitui por si mesma processo complexo (SIMON 1972).

As atividades realizadas pelas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente processos de tomada de decisão e de resolução de problemas (SIMON, 1972). Constantemente os administradores tomam decisões que afetam um grupo, uma organização ou a própria coletividade. Bretas Pereira (1997) reforça a importância da decisão no contexto atual de mudanças rápidas em que se encontra o mundo, com consequências diretas e imediatas para as empresas e a sociedade. Para as empresas, as mudanças surgiram com os modelos de administração. Com a chegada da globalização cresceu a exigência e expectativa dos clientes, deixando

o processo decisório muito mais complexo. A informação começa a gerar conhecimento e ferramenta indispensável no processo decisório. Os gestores necessitam serem conhecedores dos softwares internos da empresa e ter habilidades nos software disponível pelas grandes empresas, como por exemplo: o Pacote Office da Microsoft.

A informação passa a ser necessária no meio empresarial como fonte de coleta de dados para a tomada da decisão, nas diversas áreas da organização. Segundo Gates (1995) a “Informação é algo que alguém deseja saber, e está disposto a pagar por ela. A informação não é tangível e nem mensurável, mas é um produto valioso no mundo contemporâneo porque proporciona poder. O controle da informação é alvo de governos, empresas e pessoas”.

Atualmente as empresas investem milhões em sistemas de operação para controlar as informações internas e externas da empresa. Para manusear estes sistemas os profissionais necessitam de treinamentos de capacitação que podem ser adquiridos através de treinamentos específicos na área de atuação desejada ou por setor, fornecida pela própria empresa ou empresas terceirizadas que são parceiras.

Segundo matéria publicada no site [oggerente.com](http://oggerente.com)<sup>iii</sup> sobre o “CHA”, o “C” significa conhecimento sobre um determinado assunto. Diz respeito à pessoa dominar um determinado Know-how a respeito de algo que tenha valor para empresa e para ela mesma. É o saber. O “H” significa habilidade para produzir resultados com o conhecimento que se possui. Diz respeito à pessoa conseguir fazer algum uso real do conhecimento que têm, produzindo algo efetivamente. É o saber fazer. O “A” significa atitude assertiva e pró ativa iniciativa. Diz respeito ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou alguém ter que dar ordens, e fazer o que percebe que deve ser feito por conta própria. É o querer fazer.

A maior dificuldade das organizações, no entanto, tem sido em relação à “atitude”. Isso porque não se pode ensinar alguém a ter atitude através da transmissão de informações simplesmente. É preciso criar todo um contexto motivacional que envolva as pessoas e faça com que realmente se empenhem nas tarefas que tem a realizar. O que se constitui num dos principais desafios da gestão de pessoas na atualidade.

O novo profissional deve ter em mente que será competente em alguma coisa a partir do momento em que dominar bem o conhecimento a respeito dela, for capaz de aplicar este conhecimento para produzir algum resultado, e principalmente, tiver a atitude necessária para realmente fazer acontecer em determinada função ou área de atuação. A informação gera o conhecimento, a atitude aplicada ao conhecimento gera ótimos resultados para o profissional e principalmente para sua carreira pessoal/profissional. No decorrer deste artigo apresentaremos as habilidades, conhecimento e atitudes – CHA, que os novos gestores devem adquirir para trilhar caminhos de sucesso no decorrer de sua carreira profissional, tomando decisões eficientes, buscando a maturidade profissional e o reconhecimento de seu trabalho diante o mercado em que atua.

## **1.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA**

MAXWELL (2008) afirma que a liderança é feita de dentro para fora. Você não pode convencer uma pessoa se não conhece a si mesmo. Esse talvez seja o grande desafio dos líderes e, ao mesmo tempo, o primeiro passo de quem ainda não tem uma equipe – lidere a si mesmo, convença-se a enfrentar desafios e melhorar profissionalmente a cada dia. Krames (2006) afirma que é necessário acelerar a tomada

de decisão: com o ritmo acelerado de hoje, não há tempo para pensar nas coisas. Não demore a tomar decisões. Esvazie a “caixa de entrada” e fique livre para procurar novas oportunidades. Este artigo deseja realizar um estudo sobre o processo decisório aplicado ao desenvolvimento de novos gestores, capacitando e orientando estes profissionais a conquistarem seu espaço no mercado de trabalho, visando uma melhoria contínua em suas tomadas de decisão e relacionamento com as equipes de trabalho, revelando os conhecimentos, habilidades e atitudes que os novos gestores devem buscar para conduzir sua equipe conforme as mudanças organizacionais e comportamentais que estão surgindo após o surgimento da globalização.

## **1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS**

O estudo apresentado, a partir do tema disposto, tem como base levantar os seguintes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo geral**

O Objetivo Geral deste trabalho busca analisar as competências, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para os novos gestores aplicarem em suas tomadas de decisões cotidianas, buscando satisfazer as necessidades emergenciais das empresas atuais.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Levantar referencial teórico sobre o tema;
- Apresentar um relatório sobre as competências, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para os novos gestores;
- Indicar ferramentas que auxiliam na tomada de decisão;
- Caracterizar o perfil dos novos gestores.

## **1.3 METODOLOGIA**

Para atender os objetivos propostos neste estudo, e com base na fundamentação teórica, apresenta-se à metodologia utilizada na realização do presente trabalho. Vergara (2003), diz que a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído em sua maioria de livros e artigos científicos.

Esta etapa constitui-se de levantamento de referências bibliográficas referente a tomada de decisão e conhecimento, habilidade e atitude (CHA) para o desenvolvimento de novos gestores.

### **1.3.1 Classificação da Pesquisa**

Segundo Vergara (2003), há dois critérios classificatórios para pesquisa; quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, será descritiva e exploratória. Esta metodologia visa apresentar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias no comportamento dos novos gestores, para o desenvolvimento de suas atividades e também para o seu crescimento profissional.

Quanto aos meios, a pesquisa será: bibliográfica e estudo de campo.

### **1.3.2 Definição do campo de pesquisa**

Para o desenvolvimento desde pesquisa serão realizadas entrevistas a profissionais de diversas áreas de atuação, onde há a presença de gestores e a necessidade de capacitar novos profissionais para assumir a liderança da empresa e para se desenvolvimento empresarial.

A pesquisa tem como sujeitos, gestores experientes, novos gestores, professores da área de administração e liderados (pessoas que estão diretamente interligadas as tomadas de decisão e que possuem uma visão de como deveriam ser os novos gestores). Deste modo podem expor sua opinião com relação ao conhecimento, habilidades e atitudes necessárias (CHA) para a formação de um novo gestor.

### **1.3.3 Fontes para coleta de dados**

Os dados serão coletados por meios de: pesquisa bibliográfica em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto. Além de serem feitas consultas a algumas bibliotecas. Outras fontes utilizadas como: internet, pesquisas e entrevistas.

### **1.3.4 Possibilidade de tratamento dos dados**

Os dados receberão tratamento estatístico e serão dispostos em gráficos. Receberão análise qualitativa, enfocando a identificação do perfil dos entrevistados, avaliando os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos gestores e as ferramentas necessárias para o sucesso desta atividade aplicada a seu dia-a-dia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Será apresentado uma investigação teórica sobre os temas relacionados nesta monografia como: Gestão; Conhecimentos, Habilidades e atitudes (CHA); Tomada de decisão e o Desafios da Promoção a Gestor.

### **2.1 VISÃO GERAL DA GESTÃO E SUAS MUDANÇAS**

Tendo em vista as grandes mudanças no mundo corporativo, podemos destacar o material humano como fator primordial para o desenvolvimento das organizações, necessitando de uma gestão cada vez mais assertiva, evoluindo com suas equipes. A equipe deixa de ser um agrupamento. A equipe é um grupo de trabalho cujos membros sabem interagir de forma assertiva e produtiva, somando seus talentos

individuais e lidando de forma positiva com suas diferenças, atingindo assim um alto nível de desempenho.

Segundo Aloísio Antônio Carneiro<sup>iv</sup>, a gestão participativa deverá ser a gestão do novo século. As Empresas deverão mudar sua imagem, onde se dava muito mais importância aos setores, a mentalidade deverá ser outra, a maior importância não mais serão os departamentos/setores ou a tecnologia que cada Empresa tem e sim as pessoas. Os cargos serão definidos não pelos títulos e sim pelas funções e responsabilidades. Nas Empresas privadas, os funcionários deverão ter mais oportunidades em participações nos lucros ou até em adquirir ações da Empresa. Nas Empresas públicas a produtividade será mais observada e poderão adotar formas de incentivos. As Empresas transformarão suas estruturas, buscarão maior relacionamento interno. A valorização das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações mudará o cenário. A figura do patrão autoritário e do funcionário submisso dará lugar a uma nova relação muito mais democrática e produtiva. A forma de contratação também não ficará a cargo de apenas um funcionário, a participação desta seleção deverá também ser mais abrangente. O recrutamento interno ou o aproveitamento de pessoal interno tomará mais força.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Dutra, Hipólito & Silva (1998) conceituam a competência como sendo a aptidão da pessoa em provocar resultados dentro do escopo organizacional.

A gestão de competências é uma forma avançada de administrar pessoas, sendo que sua sustentação está nos conhecimentos requeridos pela empresa para que seus objetivos sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais. Entre os principais objetivos da adoção de uma gestão por competências para Boog *et al.* (2002), destaca-se:

- Entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados aos negócios e as estratégias da empresa;
- Ser o instrumento de comunicação de mensagens de atitude, conhecimentos e habilidades esperadas de cada empregado;
- Formar uma base de dados sustentável e confiável para as avaliações de desempenho;
- Servir como valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento, planos de sucessão, carreira, seleção e remuneração;
- Comprometimento de líder na gestão efetiva e no desenvolvimento da sua equipe;
- Transparência nas relações internas.

Zarifiam (2001) define competência como a aptidão que um indivíduo tem em ser proativo, de ir além do que está previsto. O autor ainda relaciona a competência com o conhecimento prático de experiências antecedentes.

Para Ruano (2003) a gestão de competências está diretamente ligada à área estratégica da empresa, se constituindo em um recurso importante para a gestão de organização, tendo como consequência uma atuação voltada para resultado e fornecendo suporte para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Segundo Dutra (2001), a gestão de pessoas tem como função o estímulo e o envolvimento dos funcionários. Para tanto, a gestão de competência pode ser considerada um instrumento poderoso na efetividade deste processo. Para Marras (2000), entre os diversos fatores que fazem com que uma empresa invista em seu funcionário, estão:

- Quociente de inteligência;
- Nível de inteligência emocional;
- Qualidade educacional;
- Identificação com a cultura organizacional;
- Nível motivacional;
- Habilidade negocial, técnica e/ou decisória;
- Espírito de liderança;
- Maturidade;
- *Background* sólido;
- Trajetória estável.

É importante ressaltar que os fatores descritos por Marras (2000) envolvem competências relacionadas com o comportamento do profissional.

Rabaglio (2001) expõe que as competências também podem ser categorizadas em:

- *Básicas*: são relacionadas à cultura organizacional e demonstradas nos Currículos de todos os profissionais da empresa.
- *Diferenciadoras*: são os comportamentos de maior frequência nos profissionais excelentes e que se distinguem dos profissionais proficientes.
- *Estratégicas*: são as competências percebidas como essenciais para viabilizar a visão estratégica da organização.

Já para Resende (2003), as competências podem ser categorizadas da seguinte forma:

- *Técnicas*: Domínio apenas de determinadas especialidades;
- *Intelectuais*: Aplicações de aptidões mentais;
- *Cognitivas*: Misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- *Relacionais*: Envolvem atividades práticas de relações e interações;
- *Sociais e políticas*: Relações e participações na sociedade;
- *Didático-Pedagógicas*: Voltadas a educação e ensino;
- *Metodológicas*: Técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos;
- *Lideranças*: Habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas;
- *Organizacionais*: Competências de organização e gestão empresarial.

Todas elas são levadas em consideração na avaliação de desempenho dentro da realidade e cultura da organização.

### 2.3 CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES (C + H + A)

Para Madalena Carvalho<sup>v</sup>, quando estudamos sobre competências aprendemos, de forma bem simplista, que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Se formos ao dicionário vamos verificar que a atitude é o modo de proceder, de agir, o comportamento. Assim sendo, podemos afirmar que a parte mais importante da competência está na nossa postura.

Quando as empresas elaboram os seus quadros de competências essenciais, aquelas que representam sua missão, princípios e valores, lá vemos uma série de anseios da organização em relação a seus colaboradores: capacidade empreendedora, foco em resultados, tomada de decisão, negociação, liderança, criatividade e tantas outras.

Mas, cabe uma pergunta importante: será que estas competências são realmente essenciais? Se considerarmos a atitude como princípio fundamental da competência, os comportamentos esperados não deveriam ser mais valorizados?

Evidente que precisamos de profissionais com foco em resultados, hábeis negociadores, criativos, empreendedores, que saibam trabalhar sob pressão, mas precisamos urgentemente de líderes com comportamentos que impactem mais significativamente nos negócios ou, pelo menos, dar às competências conotações mais acentuadas.

Segundo Durand (1998 e 1999) *apud* Vieira (2002) a competência é baseada em três dimensões – *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

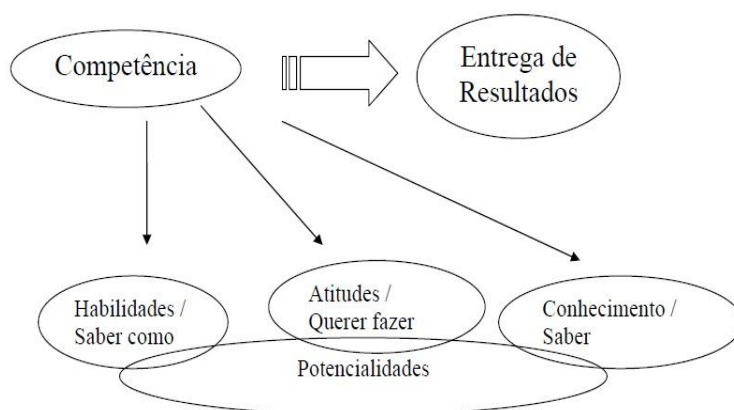


Figura 1: CHA - Conjunto de Potencialidades

A junção das três iniciais (CHA) é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade. No entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas. Rabaglio (2001) define significados para essas letras, assim como segue:

*C = Saber* (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos, etc. Ex: Conhecimento da concorrência e técnicas de negociação.

Cada posto gerencial exige conhecimentos específicos e conhecimentos essenciais. Os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, dentre outros, são afetados pelo nível de conhecimentos essenciais - aqueles que fazem parte do rol que todo gerente deve saber para ocupar o posto e tornar-se um líder. O domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes interferem diretamente na qualidade desses processos. O conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimento colocamos em nossa bagagem, mais nos tornamos fortes e nos permitimos ser flexíveis para enfrentar as mudanças e rupturas que surgem em micro intervalos nunca antes pensados. Quem de nós pensou há quinze anos, que um gerente/líder precisaria dominar mais uma ou duas línguas para sobreviver em seu posto? São as exigências dos novos tempos! Mc Cauley, em 1989, já havia elencado o “aprender depressa”, como uma das dezesseis competências referenciais de liderança.

Hoje, o gerente-líder atua com um pé no presente e outro no futuro, construindo seu mapa de metas. O tempo não para... Agir como um sensor, antenar-se,



procurar ver além das fronteiras e muros, perceber em seu contexto as novas demandas do mercado e buscar as fontes de pesquisa, são comportamentos que tornam a caminhada do gerente mais divertida e rica. Quem sabe faz a hora e não espera acontecer.

*H = Saber fazer* (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental, ex: Análise da concorrência e negociação).

Usar o conhecimento de forma adequada é o que chamamos de “habilidade”. Algumas pessoas acumulam um baú de informações teóricas e têm dificuldade de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo. As habilidades precisam ser demonstradas na prática. O gerente-líder, além de ser bom, precisa demonstrar que é bom através de ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estas não são úteis e trazem algum benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido.

*A = Querer fazer* (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia, ex: Participar da concorrência e fazer negociações).

Para Maria Rita Gramigna<sup>vi</sup>, um dos indicadores de impacto e que dá distinção aos líderes de vanguarda é o conjunto de atitudes agregadas à sua ação cotidiana. Quanto mais adequadas ao contexto, maior o seu nível de influência junto aos liderados. As atitudes do gerente determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.

Assim como na árvore, as atitudes são fruto da sua estória: se for bem cuidada e cultivada em sua trajetória de vida, terá raízes fortes que sustentarão o tronco, favorecerão a formação de copas e a coleta de bons frutos. Caso contrário, a árvore precisará de âncoras e auxílio para sua sustentação e permanência.

Podemos visualizar de forma mais ampla na Tabela 1 as características principais do CHA:

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	Experiência e prática do saber.	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Tabela 1: Dimensões da “Competência” e seus significados (Rabaglio, 2001).

É importante saber que a atitude, ponto crucial da competência, depende exclusivamente do indivíduo. Por melhor que seja o coach, mentor, orientador, instrutor ou qualquer nome que o valha, jamais se pode garantir que os esforços do ensinar estão gerando resultados, porque a estes só cabe mostrar o caminho, despertar para uma nova consciência, remover obstáculos, facilitar a passagem... E a prova maior de tudo isso pode estar em que Goethe disse: "O que herdaste de teus pais adquire-o para possuíres".

## 2.5 TOMADA DE DECISÃO

Segundo a enciclopédia livre Wikipédia, Tomada de decisões é o processo pelo qual são escolhidas algumas ou apenas uma entre muitas alternativas para as ações a serem realizadas.

Chiavenato (1997, p. 710) elucida ao definir decisão como “o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”. A decisão é mais do que a simples escolha entre alternativas, sendo necessário prever os efeitos futuros da escolha, considerando todos os reflexos possíveis que ela pode causar no momento presente e no futuro. Modernamente entende-se que é impossível encontrar num processo de decisão a melhor alternativa o que faz com que sejam buscadas as alternativas satisfatórias, ou seja, na prática o que se busca é a alternativa que, mesmo não sendo a melhor, leve para o alcance do objetivo da decisão.

Segundo Chiavenato (1997), as decisões possuem fundamentalmente seis elementos:

- i. Tomador de decisão – pessoa que faz a seleção entre várias alternativas de atuação;
- ii. Objetivos – propósito ou finalidade que o tomador de decisão almeja alcançar com sua ação;
- iii. Preferências – critérios com juízo de valor do tomador de decisão que vai distinguir a escolha;
- iv. Estratégia – direção ou caminho que o tomador de decisão sugere para melhor atingir os objetivos e que depende dos recursos que se dispõe;
- v. Situação: aspectos ambientais dos quais vela-se o tomador de decisão, muitos dos quais fora do controle, conhecimento ou compreensão e que afetam a opção;
- vi. Resultado: é a decorrência ou resultante de uma dada estratégia definida pelo decisor.

Vinculação à atividade administrativa, que segundo Shimizu (2006) a decisão pode ser distinguida por nível de decisão:

- Nível Estratégico – em geral são as decisões para dois a cinco anos;
- Nível Tático – decisão para alguns meses a até dois anos;
- Nível Operacional – alguns dias ou alguns meses; e
- Nível de despacho ou liberação – decisão para algumas horas ou alguns dias.

## 2.6 DESAFIOS DA PROMOÇÃO A GESTÃO

Se, por um lado, tornar-se chefe traz mais reconhecimento profissional e salários mais interessantes, por outro, os desafios e as exigências da nova posição serão condizentes com tais recompensas ressalta Silvio Celestino<sup>vii</sup>.

Antes de mais nada, para evitar frustrações, é preciso ter em mente que sair de um cargo operacional para assumir uma posição estratégica vai exigir o desenvolvimento de três competências principais.

Perceba que o novo chefe deverá desenvolver habilidades focadas em gestão de pessoas, já que posições estratégicas exigem que o profissional saiba lidar com os colaboradores, sabendo como treiná-los, selecioná-los e motivá-los.

### 3 PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS PARA OS NOVOS GESTORES E SUA TOMADA DE DECISÃO.

Com objetivo de apresentar um estudo sobre o Conhecimento, Habilidade e Atitude necessárias aos Novos Gestores, foram realizadas entrevistas a: Empresários, Novos Gestores, Professores Universitários e Liderados.

Segundo Richardson et al. (1999), observa-se que nas investigações desta natureza, o número de menções realizadas a respeito de determinado item, representa um indicativo de sua importância. O resultado deste estudo será apresentado abaixo:

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Conforme apresentado foram entrevistados, Empresários, Novos Gestores, Professores Universitários e Liderados de diversas áreas de conhecimento e atuação.

Podem-se destacar as várias linhas de conhecimentos e visões de mercado apresentadas nesta pesquisa, desde a linha de comando, a linha de produção e a produção de conhecimento.

Abaixo apresentaremos o resultado da pesquisa através de gráficos:

Questão 1: Os conhecimentos necessários para os novos gestores.

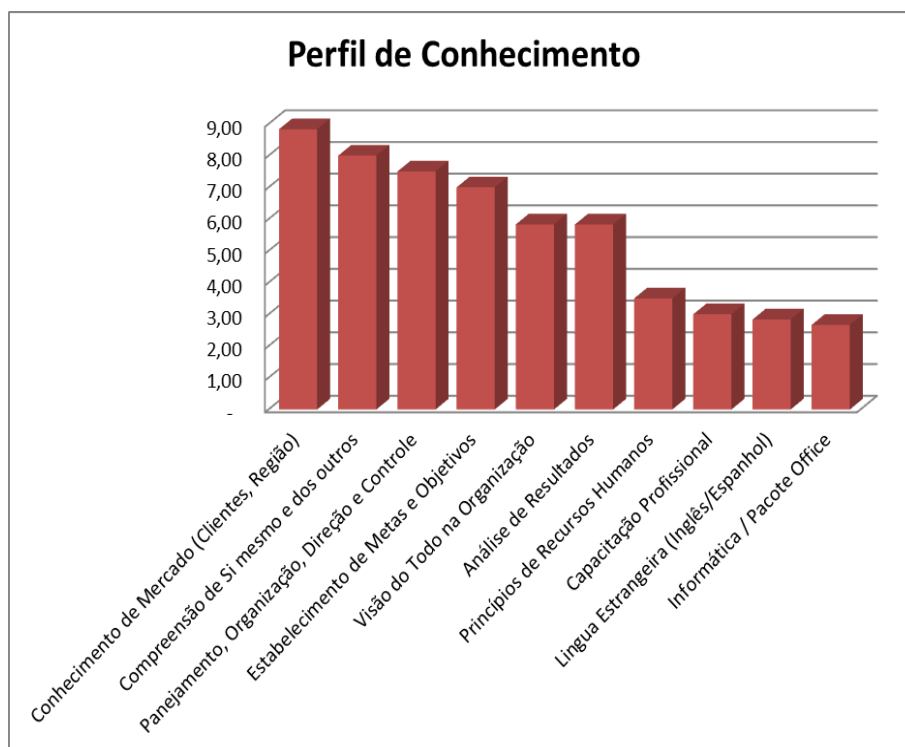


Figura 2: Perfil de Conhecimento.

Questão 2: Habilidades necessárias para o Novo Gestor.

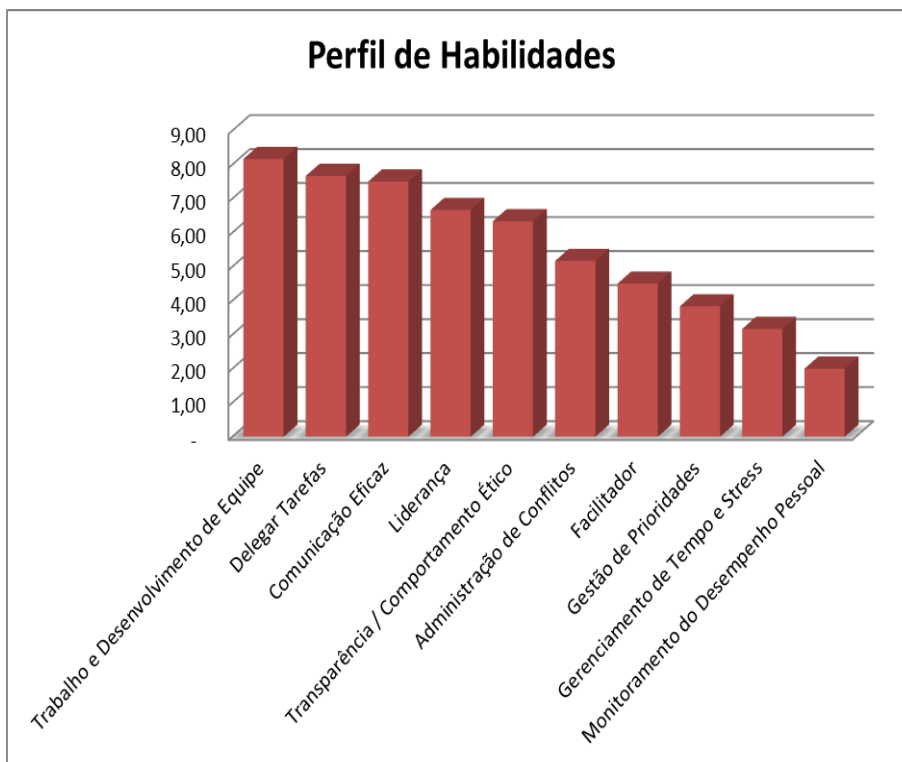


Figura 3: Perfil de Habilidades.

Questão 3: Atitudes necessárias para o Novo Gestor.

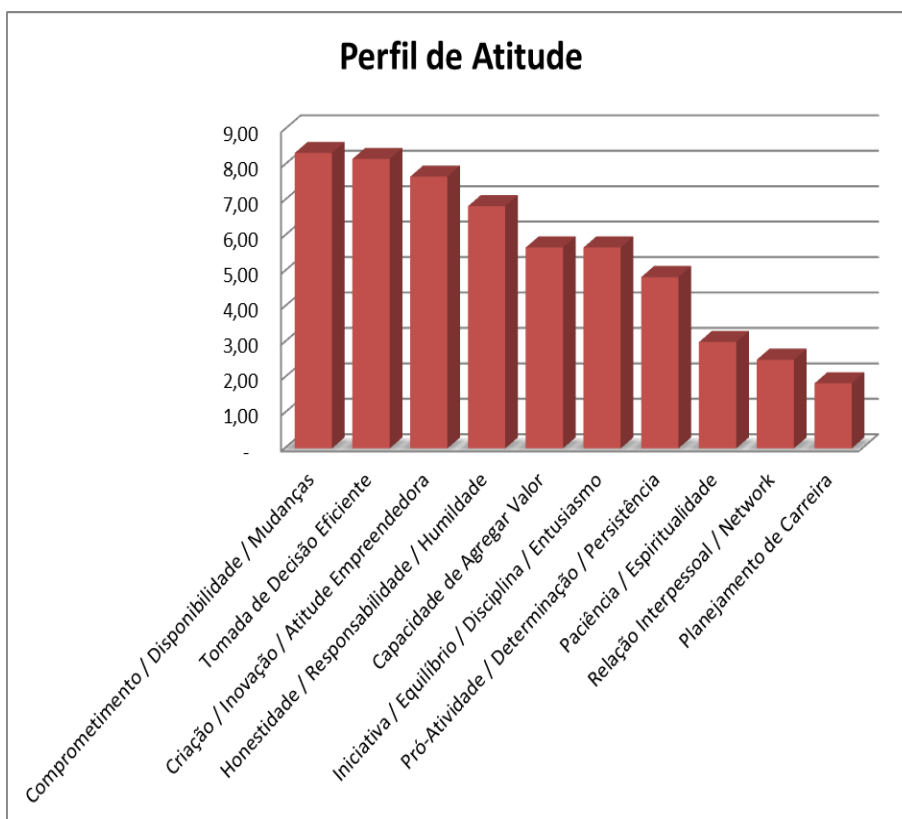


Figura 4: Perfil de Atitude.

Questão 4: Qual o perfil ideal do Novo Gestor?

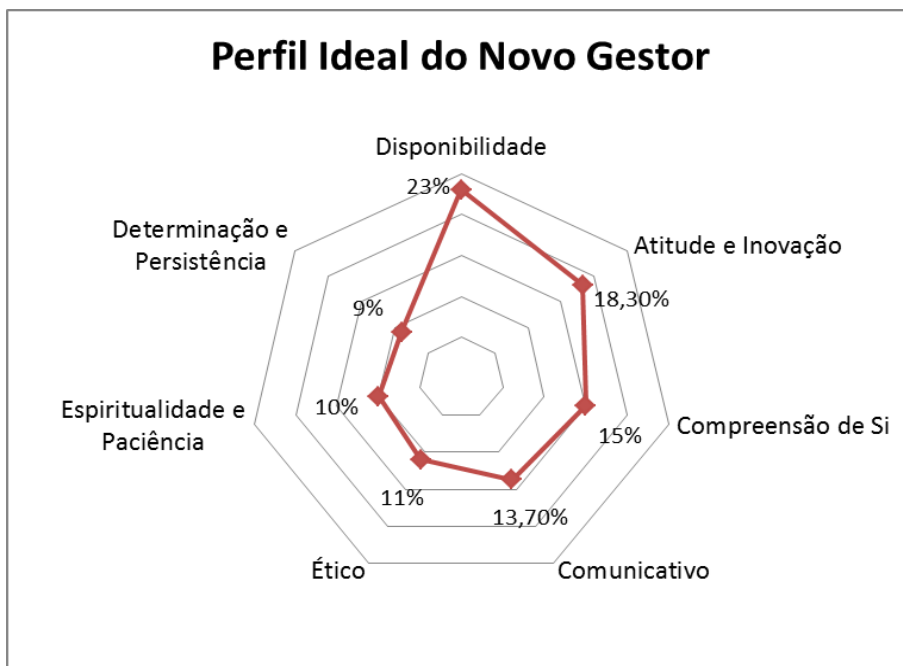


Figura 5: Perfil Ideal do Novo Gestor.

Questão 5: Quais características fundamentais deve ter um líder?

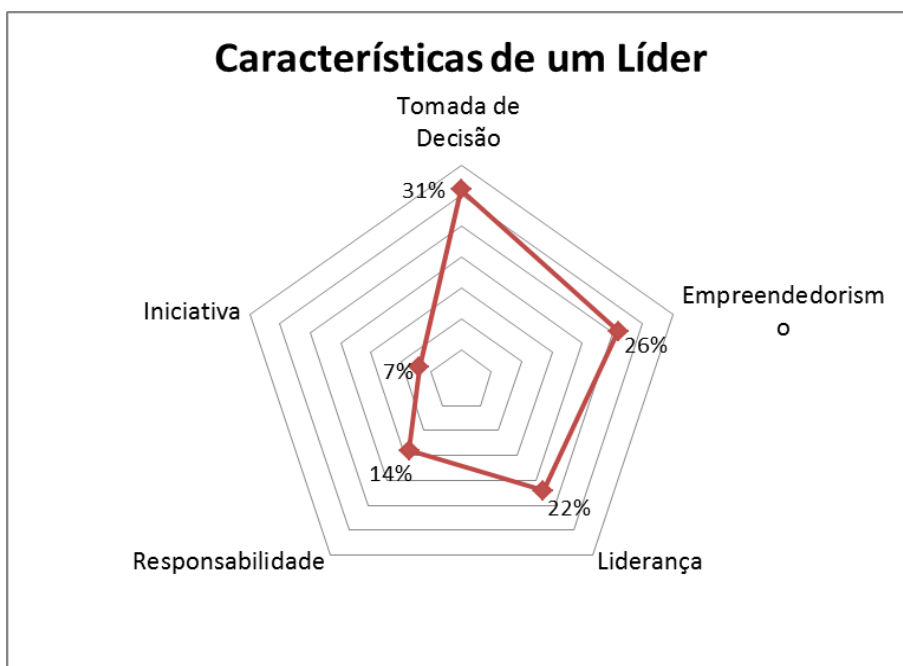


Figura 6: Características de um Líder.

Questão 6: Quais ferramentas de gestão o Novo Gestor deve dominar?

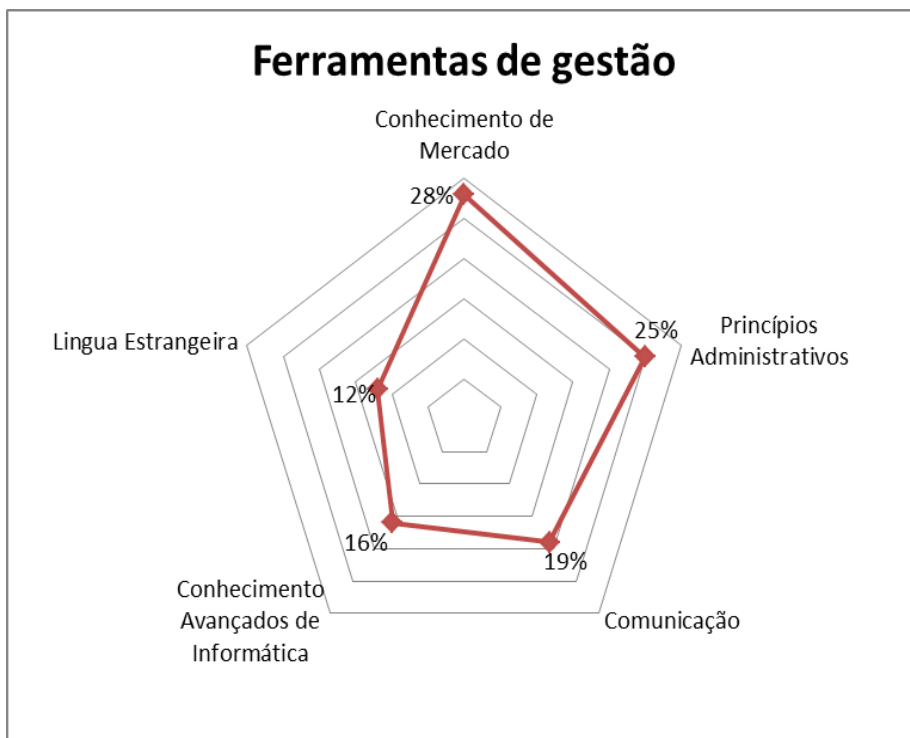


Figura 7: Ferramentas de gestão.

Questão 7: Quais Ferramentas podem contribuir para a Tomada de Decisão dos Novos Gestores?

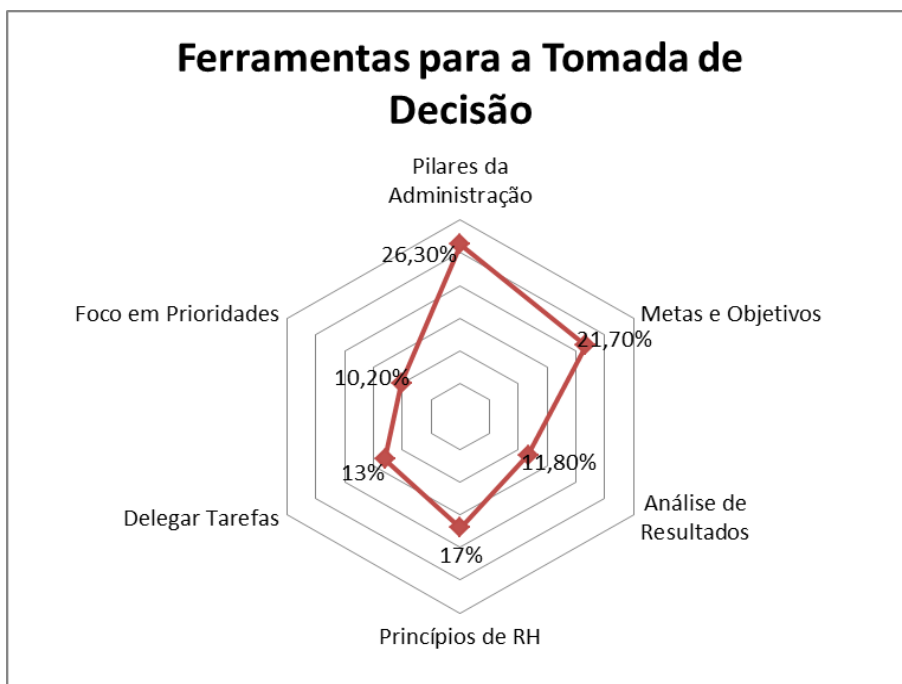


Figura 8: Ferramentas para Tomada de Decisão.

Questão 8: Quais Valores são primordiais para se ter uma boa tomada de decisão?

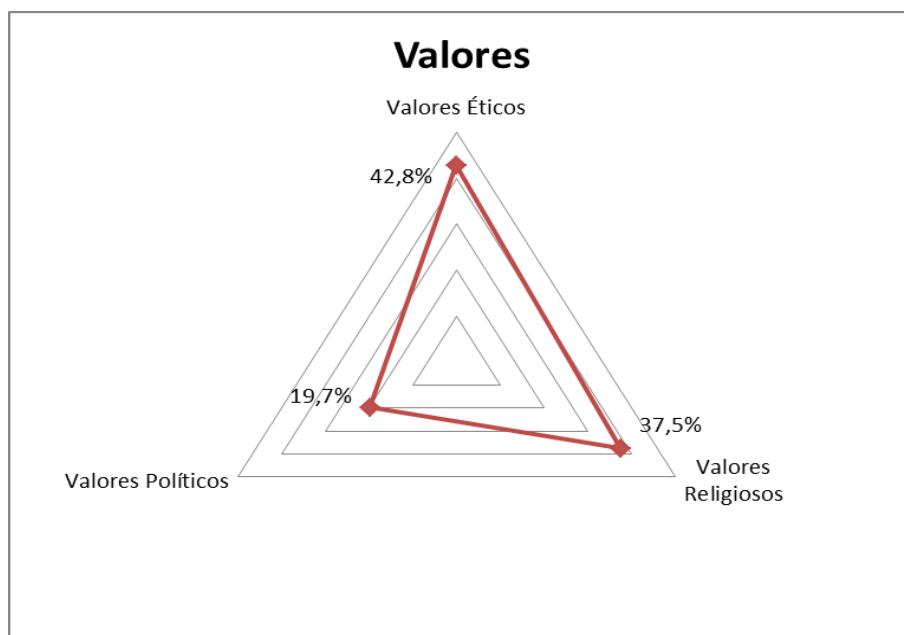


Figura 9: Valores.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa realizada para identificar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, relatando o Perfil ideal dos Novos Gestores e as Ferramentas fundamentais para a Tomada de Decisão, apresenta a importância destes fatores na formação e capacitação profissional dos Novos Gestores, tendo com base estes fatores, pode-se destacar o seguinte relatório:

Segundo a pesquisa do IBGE de 2006, o Brasil possui um total de 6.144.500 empresas registradas em regime formal. Sendo 50,47% (pontos percentuais) na região Sudeste. Podemos verificar esta distribuição na tabela abaixo:

Unidade	Número de Empresas
<b>Brasil</b>	<b>6.144.500</b>
Norte	216.147
Nordeste	959.192
Sudeste	3.101.342
Sul	1.433.972
Centro-Oeste	433.847
Goiás	176.945
Goiânia	60.082

Tabela 2: Total de Empresas Formais Brasil (Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas - 31/12/2006)<sup>viii</sup>.

Conforme o site Micro e Pequena Empresa surgem cerca de 460 mil novas empresas por ano no Brasil e cerca da metade das pequenas e médias empresas nesta condição, fecham suas portas antes de completarem dois anos de vida.

Este dado apresenta uma visão geral de como é importante o papel do Gestor nas empresas e como sua formação e capacitação profissional são de real importância para o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do País.

Como Conhecimentos necessários para os novos profissionais da área de gestão, podemos destacar que se faz necessário ao profissional:

- Conhecer o ambiente de atuação da empresa e seu nicho de mercado, tendo bom relacionamento com os clientes alvo/chave das regiões de atuação;
- Conhecer a si mesmo e ter a capacidade de fazer mudanças necessárias em seu comportamento, focando sempre o melhor resultado para seu desenvolvimento profissional e resultados positivos para a empresa;
- Conhecer os princípios de Administração. Segundo Stoner (1999, p.4): "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos." Chiavenato (2000) parece concordar com o conceito de Stoner quando diz que a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. Chiavenato (2000, p. 5) ainda complementa o conceito de Administração dizendo que "[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz";
- Estabelecer Metas e Objetivos e conhecer as ferramentas para analisar os resultados realizados com os resultados esperados; Os liderados esperam respostas de seus gestores, sejam elas positivas ou negativas. Estas respostas representam o "feedback" de seus trabalhos desenvolvidos na empresa. Em muitos casos a falta deste "feedback" ocasiona a desmotivação do colaborador, ocasionando em algumas situações até o desligamento do mesmo; Estes são os principais conhecimentos citados por nossos entrevistados.

Nas Habilidades necessárias para o novo profissional de gestão, pode-se apresentar através da pesquisa realizada a seguinte análise:

- É de suma importância o profissional deixe de lado seu perfil individualista e desenvolver o espírito de trabalho em equipe, tendo como alvo o acompanhamento, desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores diretos, focando esforços para que os mesmos tenham crescimento profissional e satisfação pessoal em seu trabalho na empresa;
- Com inúmeros projetos em andamento nas organizações e crescimento diário das atividades, o Novo Profissional de Gestão deve conhecer as ferramentas essenciais para delegar tarefas aos seus colaboradores, tendo cuidado em: Identificar quem pode absorver o trabalho; A capacidade técnica necessária para realização daquele trabalho; Definir prazos claros e alcançáveis para entrega do trabalho realizado; Acompanhar os itens de caráter crítico; Recolher as tarefas delegadas com um período de tempo de folga, para que o projeto não tenha seu prazo de entrega comprometido;
- O processo de comunicação vai além da troca de informações e deve caminhar lado a lado com o processo de gestão, na comunicação com a equipe não pode haver ruídos que possam delimitar ou atrapalhar o relacionamento da gestão com sua equipe e um fator importantíssimo que o gestor deve tomar como rumo de sua comunicação é aprender a dar e receber "feedback", esta ferramenta proporciona o gestor a desenvolver



atitudes necessárias para o bom andamento das atividades e quando necessário, até mudar de comportamento se o mesmo não estiver adequado;

- A Liderança é um dos fatores que também determinam o sucesso do novo gestor nas organizações, pois o seu poder de liderar pessoas, sem o uso da força seja ela física ou psicológica, que faz com que as equipes de trabalho desenvolvam suas atividades, buscando o melhor resultado pessoal e profissional. Junto a liderança o profissional de gestão deve ter habilidade de identificar os conflitos internos da empresa e de forma eficiente desenvolver mecanismos para extinguir estes conflitos. Neste quesito, o uso da ferramenta de “feedback” ajuda o gestor a identificar de forma mais ágil a existência do mesmo, podendo resolver o problema ainda pela raiz; Nestes aspectos se resumem as habilidades.

Outro fator avaliado nesta pesquisa foram as Atitudes que os gestores necessitam para desenvolver as atividades pertinentes ao ser cargo. Tendo como base as respostas obtidas, podemos destacar:

- Para os próprios profissionais e liderados os fatores predominantes nos gestores retratando suas atitudes, são: as suas disponibilidades para o trabalho e o seu comprometimento com os objetivos da empresa. Ligada a estes fatores estão a disponibilidade de mudança. Estas mudanças são apresentadas de várias formas, sejam elas de: comportamento, região geográfica (município, estado, país), conceitos, entre outros. Os profissionais de gestão geralmente são promovidos nas organizações quando deixam transparecer estas atitudes em suas atividades rotineiras em seu campo de trabalho;

- A Tomada de Decisão é outra Atitude que esta em destaque nesta pesquisa. Drucker (2001) defende a necessidade da atenção por parte do gestor em relação a sua percepção do que ocorre no mundo. Segundo o autor, este procedimento influenciará a forma como a organização poderá ser vista e será determinante para a tomada de decisão. Simon (1970), desenvolveu importantes estudos sobre a tomada de decisão, relata que o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental. Ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Como descreve os autores a tomada de decisão faz parte de nosso cotidiano e a todo o momento estamos tomando decisões em nossa vida, seja ela pessoal, profissional, social e religiosa. Tomar decisão depende de conhecer e ter a iniciativa de decidir, sem a atitude não há a tomada de decisão. A tomada de decisão é sem dúvida um dos fatores predominantes para o sucesso ou fracasso de um novo profissional de gestão. Tomadas de decisão eficientes determinam o sucesso do gestor e tomadas de decisão incoerentes determinam o fracasso do novo gestor;

- Criatividade e Inovação também são atitudes indispensáveis na qualificação do gestor. Levar aos seus colaboradores novas ideias e conceitos gera motivação ao colaborador e a equipe de trabalho. Além de Criatividade e Inovação o gestor precisa ter Atitudes Empreendedoras colocando a organização em níveis cada vez mais sustentáveis; Estas atitudes, por exemplo, podem refletir diretamente na relação de motivação entre o gestor e sua equipe.

Podemos assim relatar a importância dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias para o novo profissional de gestão colocar em prática em suas atividades profissionais e agregar ótimo valor a sua carreira, principalmente em suas tomadas de decisão.

Respondendo a pergunta de qual o perfil ideal do gestor, destaca-se a disponibilidade; atitude e inovação; e compreensão de si como pilares do perfil do novo gestor. Comunicação e ética também são apresentadas pelos entrevistados como fatores importantes para o perfil do novo profissional de gestão.

Quando se fala em Características de um Líder, os entrevistados foram enfáticos em apontar a tomada de decisão como característica primordial e essencial para um líder, seguidos de espírito empreendedor e liderança. Percebe-se que as três características predominantes dos entrevistados podem sofrer influências externas e internas, deixando assim cada novo gestor com características parecidas a outros gestores, mas características com individualidade própria pelas riquezas culturais, religiosas e étnicas modificadas e implantadas no decorrer de sua vida.

Os entrevistados destacam as ferramentas essenciais para tomada de decisão, tendo como pilar: Conhecimento de Mercado, muito necessário para a concorrência acirrada dos novos tempos; Possuir base nos princípios administrativos (planejamento, organização, direção e controle), estes princípios representa a necessidade de levar a empresa com diferencial competitivo aos clientes, e não de uma forma tradicional; e por fim a comunicação, que representa a influência verbal, a argumentação necessária para se conseguir algo em determinada situação.

Os valores que representam a maioria dos entrevistados estão destacado da seguinte forma: Valores Éticos (solidariedade, honestidade, verdade, lealdade, bondade), eles acreditam que o perfil do gestor se completa com ética e transparência de uma forma humana. Os Valores Religiosos (sagrado, pureza, santidade, perfeição), geralmente valores passados pela família e comunidade, ficaram em segundo lugar, representando sua importância na formação de novos profissionais e pessoas humanas para compor a sociedade. E por último os Valores Políticos (justiça, igualdade, imparcialidade, cidadania, liberdade), que pregam a necessidade de um mundo com mais igualdade, onde o cidadão pode viver de uma forma livre e justa.

Estas são as respostas apresentadas pelo conjunto de entrevistados, em suas funções conforme na Figura 1, representando os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias ao desempenho do Novo Gestor em suas atividades cotidianas e em suas Tomadas de Decisão.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo se propôs a questionar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias as atividades pertinentes dos profissionais de gestão na sua tomada de decisão. De acordo com a pesquisa apresentada, percebe-se que é fundamental que o profissional de gestão tenha conhecimento de mercado no segmento de atuação e conhecimento de si mesmo, direcionado ao seu modo de comportamento. As habilidades primordiais estão direcionadas a equipe e ao resultado através de delegar as tarefas de modo coerente e eficaz. O gestor precisa ter como atitude a tomada de decisão eficiente, focada em resultados. Suas principais ações devem estar ligadas a disponibilidade, abertura a mudanças e o comprometimento com as metas.

É importante ressaltar que cada profissional tem seu perfil de tomada de decisão e atuação e que em geral o trabalho apresenta um referencial para os profissionais que desejam se profissionalizar para conquistar novos mercados.

Concluindo, pode-se considerar que o trabalho em questão obteve o resultado que esperava em sua pesquisa e trouxe um importante acréscimo textual a atividade científica abordada sobre o tema.

## REFERENCIAIS

BAZERMAN, M.H. Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

BOOG, Gustavo & Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes. 1ª edição – Editora: Gente, São Paulo, 2002.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. de; FONSECA, J. M. F. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo. Makron Books. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria da Administração. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUTRA, Joel de Souza. Gestão de Competências. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antônio Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. IN. Anais do 22o encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998.

Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1314\\_200600030.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1314_200600030.pdf)>. Acesso em: 24 de setembro de 2011.

GATES, B. (1995). *A Estrada do Futuro*. São Paulo, Companhia das Letras.

GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KRAMES, Jeffrey A. Os princípios de liderança de Jack Welch. Tradução de Tradução de Eduardo Refkalefsky. Coleção desenvolvimento Profissional Nº 4. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LAROCHE, H. From decision to action in organizations: decision-making as a social representation. In: *Organization Science*, v. 6, n. 1, p. 62-75, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 1ª edição – Editora: Futura, São Paulo, 2000.

MAXWELL, JOHN C. O Livro de ouro da liderança. Editora Thomas Nelson Brasil, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competências. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.

RESENDE, Ênio. O livro das Competências. 1ª edição – Editora: QualityMarky, Rio de Janeiro, 2003.

RICHARDSON, Roberto et al.. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUANO, Alessandra Martinewski. Gestão por competências – Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Ed. Qualitymark, São Paulo, 2003.

SHIMIZU, T. *Decisão nas Organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SIMON, H. A. A capacidade de decisão e de liderança. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 2. ed, 1972.

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

VERGARA, Sylvia Constant. PROJETOS E RELATÓRIOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 4º ED. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Francisco Pedro. Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO. Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

---

<sup>i</sup> Especialista em Gestão Empresarial pela FIJ - Faculdades Integradas de Jacarepaguá (2011), Pós-graduando em Matemática com Ênfase em Estatística pela Faculdade São Francisco (2012), Aluno do Curso de Complementação Pedagógica em Matemática pela Faculdade Serravix (2012), Graduado em Administração pela Faculdade Novo Milênio (2008), Técnico em Administração Ensino Médio (2000). Registro Conselho Regional de Administração ES, CRA 13344.

E-mail: Jackson@ceconconsultoria.com.br

<sup>ii</sup> G1 Economia: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2011/04/69-das-empresas-sofrem-com-falta-de-trabalhadores-qualificados-diz-cni.html>

<sup>iii</sup> O CHA da Competência:

[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=657](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=657)

<sup>iv</sup> Artigo Gestão do Século XXI: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-do-seculo-xxi/24365/>

<sup>v</sup> Competências De Um Líder Maior: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/competencias-de-um-lider-maior-595167.html>

<sup>vi</sup> Árvore das Competências Gerenciais:

[http://www.portaldapsique.com.br/Artigos/Arvore\\_das\\_competencias\\_gerenciais.htm](http://www.portaldapsique.com.br/Artigos/Arvore_das_competencias_gerenciais.htm)

<sup>vii</sup> Ao se tornar chefe, profissional deve mudar postura: <http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/ao-se-tornar-chefe-profissional-deve-mudar-postura-orienta-coach/48010/>

<sup>viii</sup> Número de Empresas: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/numero-de-empresas>