

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL  
ELABORAÇÃO DE CASOS DE EMPRESA PARA ENSINO

José Leandro de Lima

PROMOVER PARA GERENTE UM EXCELENTE TÉCNICO:  
PREMIAÇÃO OU PUNIÇÃO?

Porto Alegre  
2008

José Leandro de Lima

PROMOVER PARA GERENTE UM EXCELENTE TÉCNICO:  
PREMIAÇÃO OU PUNIÇÃO?

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2008

José Leandro de Lima

PROMOVER PARA GERENTE UM EXCELENTE TÉCNICO:  
PREMIAÇÃO OU PUNIÇÃO?

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito final: .....

Aprovado em ..... de outubro de 2008

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

---

Orientador: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço à minha empresa REFAP SA, que patrocinou e confiou em minha formação, à minha esposa Fabiane Franciscone que me inspira, ilumina e me encoraja em todas as caminhadas. Também agradeço pela dedicação despendida da Doutora e Professora Elaine Di Diego Antunes, que não mediu esforços para acompanhar e orientar meu trabalho.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura Organizacional da Unidade de Negócios.....	11
Figura 2: Técnicos de painel na sala de controle .....	16
Figura 3: Técnicos de campo partindo um equipamento no local .....	16
Figura 4: Taxonomia integrativa de praticas gerenciais .....	21

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>7</b>
<b>1 O DILEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>Promover para gerente um excelente técnico: premiação ou punição?.....</b>	<b>8</b>
<b>A surpresa da derrapada na curva .....</b>	<b>9</b>
<b>A estrutura em estruturação .....</b>	<b>10</b>
<b>O relacionamento de Dilmo com sua equipe .....</b>	<b>12</b>
<b>O técnico indiscutível de comportamento discutível.....</b>	<b>14</b>
<b>Seguimos o líder ou fugimos do chefe? .....</b>	<b>15</b>
<b>Líder sem seguidores e seguidores sem líder... ..</b>	<b>15</b>
<b>O final .....</b>	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>Carreira técnica, gerencial ou em Y.....</b>	<b>19</b>
<b>Práticas Gerenciais de Relacionamento .....</b>	<b>20</b>
<b><i>Feedback</i>.....</b>	<b>22</b>
<b>Inteligência Emocional (EQ).....</b>	<b>23</b>
<b>Liderança .....</b>	<b>25</b>
<b>Objetivos de Ensino .....</b>	<b>25</b>
<b>Questões para discussão .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## **LISTA DOS PERSONAGENS**

Dilmo: o coordenador protagonista.

Dirceu: O diretor industrial.

Geraldo: O gerente imediato de Dilmo

Everaldo: O subordinado de Dilmo e seu eventual substituto.

Ademar: Gerente de outro setor pertencente à diretoria industrial.

## RESUMO

“Promover para gerente um excelente técnico: premiação ou punição?” Este dilema é desdobrado através de uma narrativa sobre um profissional da carreira técnica que devido seu bom desempenho técnico, é introduzido num cargo de coordenação, cargo este, pertencente ao início da carreira gerencial. A partir daí, Dilmo, o nome do principal protagonista, se depara com uma série de dificuldades relacionadas ao novo cargo, que se agravam ainda mais após ele mostrar interesse em ser promovido para um nível gerencial superior ao seu. O dilema traz sutilezas do dia-a-dia do protagonista, descrevendo seu comportamento diante os desafios que surgem e das reações geradas nas outras pessoas a partir da sua postura. Também são abordados assuntos ligados à liderança, às relações interpessoais, a comunicação, ao comportamento emocional e a carreira. O dilema traz a tona questões sobre comportamento e carreira em empresas de alta tecnologia, onde são comuns o ingresso de profissionais técnicos na carreira gerencial e as dificuldades em lidar com os novos desafios, principalmente os que se referem à gestão de pessoas e liderança.



## 1 O DILEMA

### **Promover para gerente um excelente técnico: premiação ou punição?**

É fevereiro de 2007, estamos numa Unidade de Negócios (UN) criada a partir de uma troca de ativos entre uma empresa européia e uma empresa nacional, ambas do ramo de produção de combustíveis e da geração de energia. A empresa nacional é a sócia majoritária e está classificada como uma das 10 maiores empresas de energia do mundo.

No início de 2007, em função de algumas aposentadorias e alterações na estrutura organizacional, surgiram duas vagas para gerentes na Diretoria Industrial, as quais deverão ser supridas para que a estrutura formal dê seguimento ao plano estratégico da companhia.

Dirceu, o Diretor Industrial desta unidade está atarefado, pois apesar da época propícia para férias de verão, este período é repleto de decisões e ações que a companhia exige para manter seu planejamento estratégico. Também neste mês é realizada a distribuição dos avanços de nível, que representa um adicional de salário concebido para aquelas pessoas que apresentaram resultados satisfatórios na sua avaliação, superando suas expectativas e despontando em relação aos seus pares. Dirceu, está há pouco mais de dois anos nesta unidade, porém carrega consigo uma experiência de mais de 30 anos em cargos executivos dentro da empresa. Já passou por várias reestruturações, trabalhou em unidades na América Latina, América do Norte e Europa. Ele precisa decidir quem assumirá as vagas e vem observando várias pessoas em sua Diretoria.

Comenta-se que entre os nomes cotados para assumir uma das referidas gerencias está o do coordenador Dilmo. Esse foi admitido através de concurso público em 1986, passou por várias funções técnicas de grande relevância voltadas à área de produção e conquistou todas as promoções referentes ao seu plano de carreira. Sua formação acadêmica é na área técnica e já fez vários cursos de especializações dirigidos exclusivamente à tecnologia utilizada pela sua empresa.

Dilmo vê este momento como oportuno em ser aproveitado como Gerente devido a seu histórico ligado a uma carreira técnica de sucesso, reforçada ainda por estar atuando a mais de três anos, em uma função de coordenação, que é o início da carreira gerencial. Um Coordenador na empresa de Dilmo é responsável direto por atividades de avaliação de pessoas, na implantação de sistemas, aquisição de

equipamentos, treinamentos, contratos, desembolsos e participação em várias atividades estratégicas da empresa.

Na última semana, Dilmo foi surpreendido por uma notícia desagradável que o abalou muito: foi divulgado o resultado do último aumento por mérito ocorrido no final do ano de 2006 e infelizmente não fora beneficiado com o avanço salarial. Dilmo não aceitou este resultado, considerando que sua competência técnica é superior a de muitos colegas, inclusive daqueles colegas que foram beneficiados com o aumento salarial. Dilmo sabe que está em jogo sua promoção para gerente e este resultado pode comprometê-lo.

### **A surpresa da derrapada na curva**

A verba de aumento por mérito é distribuída para cada unidade de negócio em função dos resultados estratégicos do ano anterior e é distribuída para parte da sua força de trabalho. É isso mesmo: “parte da sua força de trabalho”. O objetivo é proporcionar diferenciações que justifiquem recompensar as pessoas que, de alguma maneira se destacaram mais em relação às outras. Isso é denominado gentilmente de “curva forçada”, pois alguém sempre vai sobrar ou “derrapar na curva” e todos os participantes do processo de avaliação de desempenho estão cientes desta curva.

A empresa de Dilmo considera que seu processo de avaliação de desempenho é um processo dinâmico que fortalece o alinhamento dos objetivos e metas da empresa, com os comportamentos funcionais desejados para o alcance dos resultados. A empresa trabalha com a avaliação 360 graus<sup>1</sup>, a partir desta ferramenta de gestão do desempenho os empregados podem concorrer ao aumento por mérito.

Os Objetivos do Processo de Avaliação de Desempenho, segundo a empresa é garantir o comprometimento de todos os empregados com os objetivos e metas estratégicas, melhorando a organização e distribuição do trabalho, desenvolvendo competências individuais, aperfeiçoando os relacionamentos, dando e recebendo *feedback* e finalmente melhorando continuamente os resultados da Companhia.

A gestão do desempenho se dá através das etapas de:

---

<sup>1</sup> Técnica pela qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedback* (retroalimentação) estruturados de seus supervisores, pares, subordinados e outros *stakeholders* (partes interessadas).

1. Planejamento: que corresponde à negociação das metas<sup>2</sup>;
2. Acompanhamento: que é a verificação dos desempenhos.
3. Avaliação: que é a formalização final e é o momento de consolidar as metas e competências individuais<sup>3</sup> verificando se a atuação do empregado está correspondendo às expectativas da empresa.

Durante o processo de avaliação, a empresa deseja que as pessoas vejam, falem e escutem umas as outras, enriquecendo as relações e aumentando o espírito de equipe.

### **A estrutura em estruturação**

A experiência e domínio técnico de Dilmo são reconhecidos por todos os seus pares, gerentes, subordinados e por pessoas de outras (UN's). Atualmente coordena cerca de 20 pessoas em uma planta de alta complexidade que produz matéria-prima e combustíveis para geração de energia.

A empresa de Dilmo está em plena expansão no país e no exterior. Gerentes de outras UN's cotaram Dilmo para ser cedido em caráter provisório (por empréstimo) para exercer função de coordenação técnica, tendo em vista que atualmente está muito difícil suprir tal vaga.

O empréstimo de empregados entre UN's é uma prática comum dentro da empresa. Dilmo percebe que este interesse externo de outras UN's poderá ser útil na decisão de aproveitá-lo como gerente, pois segundo ele, "seu preço está em alta no mercado". Ele administra esta situação com cautela, pois se for afastado de sua UN neste momento, poderá ruir sua promoção para gerente.

Em uma conversa com Dilmo, seu Diretor Dirceu afirma que no momento não seria interessante emprestá-lo em função de sua UN estar passando por uma fase de transição; em que há muita gente em treinamento, previsão de um grande número de aposentadorias para os próximos meses e empréstimos de outros profissionais recentemente realizados a outras UN's.

Esta situação, na percepção pessoal de Dilmo, de alguma maneira fortalece sua estratégia, pois justifica a importância de sua presença na UN e talvez a consolidação de sua promoção gerencial.

---

<sup>2</sup> É a descrição de um resultado específico a ser alcançado e executado com os recursos acordados e disponibilizados, dentro de um prazo estabelecido.

<sup>3</sup> Capacidade de mobilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira a gerar o melhor resultado diante dos desafios estratégicos estabelecidos pela empresa.

O Diretor Dirceu reconhece a capacidade técnica de Dilmo, mas não manifesta nenhum tipo de decisão no que diz respeito à promoção de seu coordenador para o cargo de gerente.

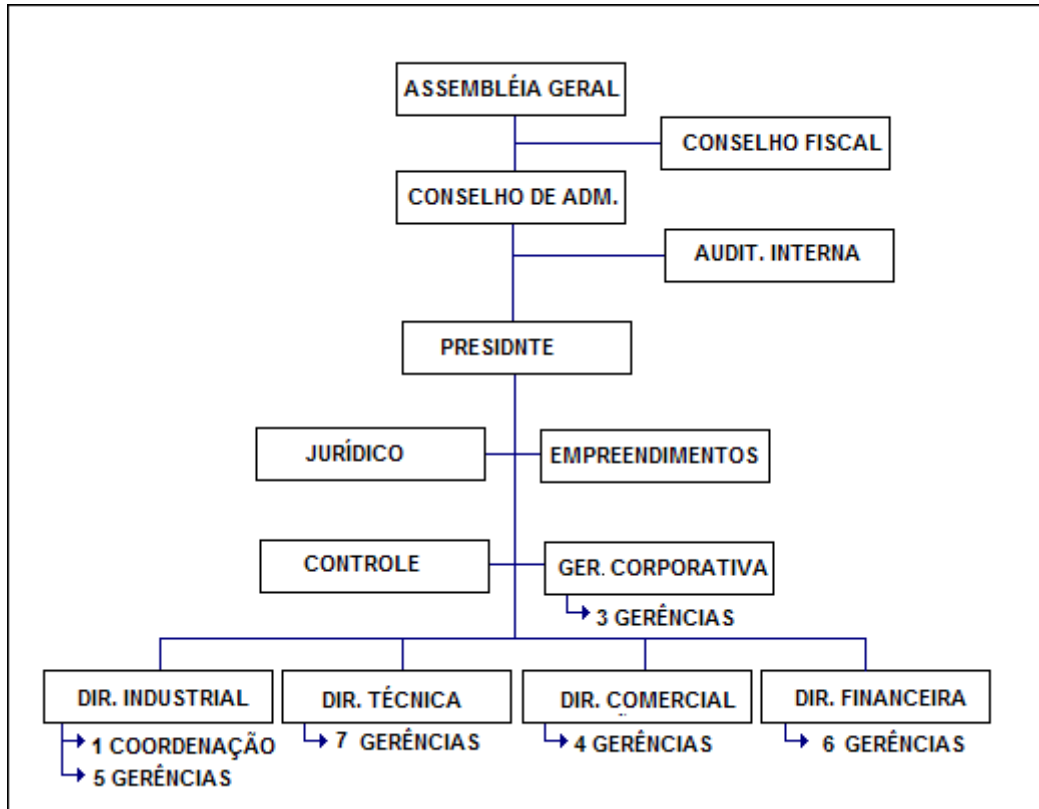


Figura 1: Estrutura Organizacional da Unidade de Negócios

A Diretoria de Dirceu é formada por cinco gerências e uma coordenação (quadro 1), sendo que duas estão vagas e há um interesse discreto em fazer algumas trocas de gerentes para oxigenar as áreas. Dirceu em um de seus comentários sobre carreira, diz que um gerente não pode passar mais de 3 anos no mesmo local, o primeiro ano é aprendizagem, o segundo e o terceiro ano é desenvolvimento e aplicação e a partir daí, segundo Dirceu, existe uma acomodação, onde a eficiência e a busca de novidades começa a perder energia.

O cargo imediatamente superior a de Dilmo, é o cargo de gerente setorial ocupado por Geraldo. Geraldo vem sutilmente demonstrando algumas insatisfações com relação a Dilmo, a ver pelo resultado de da última Avaliação de Desempenho.

Geraldo é um sujeito de pouca conversa e não tem o costume dar *feedback* a seus subordinados e isso já lhe trouxe dores de cabeça, reflexos do resultado de pesquisa do clima nos últimos anos em sua Gerência. A saber, dentro da Diretoria industrial, foi a gerência que apresentou o menor índice de satisfação do empregado

nos últimos dois anos. Geraldo busca informações de sua equipe com outros setores, ele conversa o estritamente necessário e evita confrontos com seus subordinados, inclusive com o próprio Dilmo, que há meses vem confrontando Geraldo com posicionamentos técnicos e pessoais opostos. Geraldo nunca os rebate, simplesmente se mantém em silêncio na frente de Dilmo, porém longe dele, faz alguns comentários discretos sobre o seu comportamento inadequado. Ele discorda com muitas atitudes gerenciais de Dilmo, porém não as coloca em discussão, é um gerente “educado”, mas interage muito pouco com a sua equipe.

Geraldo, articula com seu Diretor, o empréstimo de Dilmo a outra UN, não se sabe se é um modo de compensar o descontentamento de Dilmo na Avaliação de Desempenho ou uma maneira de livrar-se dele.

Everaldo, o substituto de Dilmo tem uma boa experiência técnica, porém nunca mostrou muito interesse na carreira gerencial, a interinidade na ausência de Dilmo é sua única experiência. Parece saber mais do que demonstra, não faz questão de impor seu conhecimento, possui um ótimo relacionamento com a equipe, pondera na maior parte das vezes e escuta a todos com calma e objetividade. Everaldo tem uma boa relação com o Geraldo, mas reclama também da postura de seu Gerente no que diz respeito ao *feedback*, Everaldo acha que todos perdem oportunidades excelentes quando não existe diálogo. Ele critica a falta de valorização da carreira técnica e acha que o fato de Dilmo ter aceitado a função de coordenador, na esperança de ser valorizado, acabou sofrendo duras perdas. Também acha que se Dilmo continuasse na carreira técnica sem a coordenação, teria sido beneficiado na avaliação de desempenho, há exemplo do próprio Everaldo que acabara de ser beneficiado com o Avanço de Nível.

Na Unidade de negócios, apesar do corpo gerencial ser na sua maioria oriundo da carreira técnica, observam-se poucos casos de interrupção da carreira gerencial por falta de algumas competências. Conforme registro do RH, nos últimos 10 anos, apenas três gerentes foram exonerados de seus cargos. Já há alguns anos, a empresa adota uma saída estratégica com o objetivo de conter seu corpo técnico sem risco de perdê-los para o mercado concorrente, que é a reclassificação da função técnica denominada de consultorias técnica, esta foi uma das maneiras da empresa valorizar seus técnicos, os remunerando em níveis salariais mais altos, sem a necessidade de promove-los para níveis gerenciais, reforçando a intenção da carreira em Y.

Dirceu, o Diretor, numa conversa com Ademar, um de seus, coloca que os cargos de gerentes devem ser avaliados como tais, inclusive o de coordenador, sendo que a questão técnica passa a ser um componente de menor peso na avaliação e por outro lado, características como postura adequada de comprometimento ao plano estratégico, o bom relacionamento e a liderança passam a ter um maior peso na avaliação de desempenho.

Ademar é oriundo de carreira técnica é reconhecido como um excelente gerente e pelo segundo ano consecutivo, vem apresentando o maior resultado financeiro e o maior índice de satisfação de empregado da Diretoria Industrial,

### **O relacionamento de Dilmo com sua equipe**

Já estamos no final do primeiro quadrimestre de 2007 e ainda falta suprir uma vaga de gerência. Isso faz com que Dilmo dê os primeiros sinais de quem perdeu todas as esperanças e “solta o verbo” formando frases com todo o tipo de insatisfação, não importando quem as escute, inclusive seu Gerente, outros pares e seus subordinados.

Everaldo, o substituto de Dilmo, em uma das várias vezes em que Dilmo está verbalizando sua insatisfação, pede que Dilmo se acalme, pois isso de alguma maneira está afetando o grupo. Dilmo acha que Everaldo exagera ao se referir daquela maneira e o interrompe por várias vezes.

Everaldo aguarda a melhor oportunidade e fala a Dilmo que sua postura irritada, de alguma maneira contamina a equipe, que infelizmente não tem responsabilidade do que está ocorrendo e nada pode fazer para ajudá-lo.

Dilmo não dá ouvidos, se comporta como se estivesse anestesiado. Verifica-se que o efeito da “derrapada na curva” na avaliação de desempenho e no doloroso processo de seleção para gerentes está transformando o dia-a-dia de Dilmo num mar de contestações e insatisfações.

Ele, além de reclamar para todos os cantos sobre sua injusta avaliação, passou compulsivamente a retomar o assunto da transferência, que parecia ter esquecido. É como se ele pensasse que como não foi aproveitado em um lugar, então que seja aproveitado em outro.

### **O técnico indiscutível de comportamento discutível**

Em meio a esta tempestade, ainda com maestria, Dilmo resolve uma série de problemas na planta industrial de sua responsabilidade e entre uma reclamação e outra, constata situações interessantes para otimizar a planta ou abre mão de ações ousadas, que só alguém com seu conhecimento pode fazer. Sua capacidade técnica é muito boa.

Ele comenta para a um amigo e colega de trabalho, que mesmo sabendo que outras pessoas com menor capacidade técnica foram beneficiadas, ele ainda sente falta de não ter recebido pessoalmente o *feedback* do gerente Geraldo durante o processo de avaliação, está se sentindo humilhado e não está acostumado a ser avaliado negativamente.

Dilmo se expôs muito a sua equipe, pois afinal de contas, foi ele mesmo que tratou de divulgar isso de forma não muito convencional, seja adequada ou não. Dilmo faz questão de colocar sua capacidade técnica como seu triunfo em qualquer situação. Em alguns questionamentos de membros de sua equipe sobre seu comportamento nos últimos dias, Dilmo desconversa, colocando alguma questão técnica de seu domínio ou surpreende com uma previsão pessimista de algo importante que ninguém esperava, desarmando qualquer desafeto em poucos minutos. Sua competência técnica passou a ser sua grande bandeira, porém sua postura de liderança dá sinais de fraqueza. Observa-se em Dilmo uma pessoa de baixa tolerância com seus erros, mostra desconforto generalizado quando é corrigido por algum deslize, em muitas vezes provocado mais pelo entusiasmo do assunto do que pelo próprio desconhecimento.

Corrige constantemente os comentários de seus colegas, tem uma dificuldade em ceder a um erro e de desculpar-se quando isso seria a solução mais adequada e mais lógica, ele é rigoroso consigo mesmo e com os outros. Em reuniões técnicas tem o costume, de ao se pronunciar, iniciando uma frase com o termo “Na verdade...” como que a sua posição fosse a única verdade, intimidando qualquer tentativa de contrapô-lo. Mesmo assim, sua equipe, na maioria das vezes, reconhece que ele está certo, comprovando a cada instante seu domínio técnico em muitos assuntos ligados a sua área.

### **Seguimos o líder ou fugimos do chefe?**

Dirceu em uma reunião com seus gerentes, quando na discussão do perfil de um executivo, declarou que nas atividades de produção e todas as variáveis que a cercam, a figura de um líder é determinante no sucesso dos resultados. Baseada na sua postura, nas suas atitudes e suas ponderações é que a equipe caminha rumo a conquistas e a novos desafios.

Os subordinados de Dilmo possuem um nível técnico elevado, são concursados e intelectualmente competentes. Mas são pessoas, e por tais características necessitam de atenção, de coordenação e de motivação. No último mês, Dilmo vem apresentando baixa tolerância a qualquer demanda de seus subordinados, e quando há respostas, em alguns momentos soam como ironias ou provocações.

Este comportamento está produzindo uma reação na equipe que até então era despercebida, pois os mais sensíveis emocionalmente pensam que Dilmo está fazendo muito mal a ele e à equipe, os mais indiferentes começam a dar sinais de insatisfação, os contestadores dizem que a culpa é da empresa e os desmotivados justificam ainda mais sua existência.

Evitar a presença ou o contato com Dilmo tem sido a palavra de ordem para a maioria dos componentes de sua equipe, as raras tentativas de retomada do diálogo foram frustradas instantes após algum comentário inadequado, qualquer discordância é a reabertura de um novo conflito.

### **Líder sem seguidores e seguidores sem líder...**

A equipe de Dilmo, cerca de 20 pessoas, está dividida em duas alas, uma ala é mais preparada tecnicamente e são denominados de técnicos de painel<sup>4</sup>, a outra ala é denominada de técnicos de campo<sup>5</sup> e é formada por pessoas que possuem competências para trabalhar nos painéis e as que ainda estão em processo de formação.

---

<sup>4</sup> Atividade de operação de computador ou console de controle a distância da dos equipamentos de uma planta industrial.

<sup>5</sup> Atividade de operação manual/local dos equipamentos de uma planta industrial.





Figura 2: Técnicos de painel na sala de controle

É importante lembrar, que o processo de formação dos técnicos inicia sempre nas atividades de campo, também é importante destacar que estas alas não são diferenciadas hierarquicamente no plano de cargos e salários.

O relacionamento entre os técnicos de painel e de campo deve ser harmônico. Uma ala depende da outra, a comunicação deve ser clara e esta harmonia, deve ser garantida e gerenciada pelo líder da equipe.

Dilmo segue com seu processo doloso de queixas e insatisfações e já tem dificuldades de gerir sua equipe. Numa avaliação individual de um subordinado pertencente a ala dos técnicos de campo, Dilmo solicitou que um dos técnicos de painel o avaliasse unilateralmente. Isso causou um desconforto para alguns dos envolvidos e é claro, mais um item na lista de problemas.



Figura 3: Técnicos de campo em manobras.

Observa-se que não há sintonia na equipe, as solicitações que Dilmo fazia, passaram a ser ordens secas, sem justificativas, valendo muito mais pelo peso do pseudopoder de intimidar do que a real necessidade ou validade. Seus subordinados já contestam suas orientações e as filtram aleatoriamente, não concordando com seu posicionamento na maioria das vezes.

Dilmo está procurando evitar encontros com alguns membros da equipe, pois agora não são eles que escutam suas reclamações, é o próprio Dilmo que tem de escutá-los e ele não está acostumado a ouvir. Dilmo em um determinado momento reclamou da falta de *feedback* de seu gerente e agora produz o mesmo efeito.

O foco, neste momento, não está voltado para resultados financeiros e técnicos, mas sim para esclarecer sobre a avaliação equivocada de um colega, as diferenças culturais e políticas da equipe ou então um silêncio assustador toma conta de todos. Aqueles momentos saudáveis de trocas de experiências, superação de desafios e motivação foram substituídos pela insubordinação, desconfiança e o desinteresse.

### **O final**

Estamos em Julho de 2007, Dirceu preencheu todos os quadros de gerências pendentes, emprestou Dilmo para outra UN, onde Dilmo executará atividades estritamente técnicas.

Dirceu fez algumas trocas de gerências em sua Diretoria, no lugar de Geraldo, assumiu o gerente Ademar, que na sua antiga gerência, teve grandes destaques em termos de relacionamento de equipe e resultados financeiros, tendo conquistado por 02 anos consecutivos, um dos maiores índices de satisfação do empregado em toda a UN.

Geraldo foi transferido para o lugar de Ademar, onde terá que manter os mesmos níveis de satisfação que Ademar vinha mantendo nos últimos anos, inclusive sendo esta a condição de sua permanência com gerente.

Everaldo, subordinado de Dilmo, assumiu a interinidade da função de Dilmo durante sua ausência e vem conversando muito sobre carreira técnica e consultoria com o seu novo gerente Ademar.

O diretor Dirceu tem ordenado a seus gerentes, um maior empenho nas avaliações e ações mais eficazes pós *feedbacks* dos avaliadores e avaliados,

evitando lacunas de gestão que acabam prejudicando o bom andamento das atividades de produção e desenvolvimento de pessoas.

Dirceu ainda percebe uma necessidade de maiores investimentos nos planos de carreira de sua empresa, pois verifica uma falta de moldagem gerencial para aquelas pessoas de formação técnica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta alguns referenciais que poderão auxiliar o leitor na interpretação ou na elucidação do dilema, bem como trazer algumas fontes de solução para problemas de gestão de carreira que poderão vir a ocorrer em situações cotidianas de qualquer empresa com características similares ao do dilema.

### **Carreira técnica, gerencial ou em Y**

Com relação à carreira Técnica ou Gerencial, para Fagundes<sup>6</sup> (2006), cada vez mais as organizações sentem a importância de medir e alinhar as habilidades e competências técnicas e pessoais de seus colaboradores com seu planejamento estratégico. A gestão de competências e habilidades trouxe de volta a expressão "plano de carreira" ao identificar metodologicamente a existência daqueles profissionais técnicos especializados sem perfil gerencial, mas que são fundamentais para o sucesso dos negócios.

Ocorre que, em tempos de novas arquiteturas funcionais, é preciso criar alternativas mais criativas para contemplar a carreira técnica e a gerencial, sem que uma se sobreponha necessariamente à outra, especialmente em organizações de tecnologia ou de conhecimento.

Incentivar o aperfeiçoamento, tanto técnico como gerencial, em função das vocações e aspirações individuais evita a velha máxima "perdemos um grande técnico e ganhamos um péssimo gerente" e ajuda nas ações de planejamento de RH.

Um "plano" adequado deve propor a criação de duas carreiras fundamentais: a de executivo e a de profissional, estendida até o mais alto nível da carreira gerencial, de forma que o profissional técnico não vislumbre uma posição gerencial como única forma de ascensão na carreira.

Na definição da carreira, é importante para a empresa e para o colaborador identificar quais são suas reais necessidades e particularidades, a partir daí, encontrar a melhor alternativa.

---

<sup>6</sup> FAGUNDES, Mário. Artigo sobre Carreira – Y. Biblioteca Virtual da CATHO. Disponível em <[http://www3.catho.com.br/Carreira\\_em\\_Y.php](http://www3.catho.com.br/Carreira_em_Y.php)>. Acesso em 03 set. 2008.

### **Práticas Gerenciais de Relacionamento**

A respeito dos relacionamentos, Boog (1999, p. 117) cita que quando duas pessoas interagem, a direção de estado de humor de uma passa para a outra. A sincronia de emoções determina se uma relação está indo bem ou não. Emoções só não comunicam como também contagiam o estado de humor de outra pessoa.

Boog (1999, p. 499). Ao observarmos uma chefia de fábrica, vemos profissionais formados em Administração de Empresas, Economia e Engenharia. Profissões técnicas que ensinam em muito, sobre os processos e pouco sobre pessoas. Pouco lhes é falado sobre o quanto, os processos são determinados por estas pessoas. Eles chegam em uma fábrica e constatam que conhecem as técnicas, os métodos, mas que pararam pouco para pensar sobre as pessoas e que são elas que fazem as técnicas, os métodos acontecerem ou não.

Com relação ao bom senso, Boog (1999, p. 501), fala que as empresa desejam profissionais, pró-ativos, atualizados, que saibam desenvolver suas equipes, ouvir seus subordinados e que cuidem de seu autodesenvolvimento. O fator humano passa para um primeiro plano, pois é pelas pessoas que conseguimos os resultados. Menos tempo deve ser gasto com controle em tarefas e mais tempo em análise. Análise de fatos implica numa visão mais macro, uma visão do todo, intervindo em processos e não somente em tarefas.

Yukl (1994), por sua vez identificou convergências entre a taxonomia<sup>7</sup> propostas por diferentes autores<sup>8</sup> e ele propôs uma taxonomia integrativa, compostas por 14 práticas gerenciais, tal como demonstra o quadro 1.

---

<sup>7</sup> Também chamada de taxionomia que é a classificação científica.

<sup>8</sup> Os autores analisados por Yukl foram Mintzberg, Morse e Wagner, Stogdill, Bowers e Seashore, House e Mitchell, Luthans e Lockwood e Page.

1.	<b>PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO:</b> Determina objetivos e estratégias de longo prazo, alocando recursos de acordo com as prioridades; determina como utilizar os profissionais e recursos, para realizar uma tarefa eficientemente; e determina como melhorar a coordenação, produtividade e eficiência da unidade organizacional.
2.	<b>SOLUÇÃO DE PROBLEMAS:</b> Identifica problemas relacionados ao trabalho, analisando-os de modo oportuno, mas sistemático, para identificar causas e achar soluções, e agindo decisivamente, para implementar soluções para problemas importantes ou crises.
3.	<b>DEFINIÇÕES DE PAPÉIS E OBJETIVOS:</b> Designa tarefas, direcionando o modo de fazer o trabalho, objetivos da tarefa, prazos e expectativas de desempenho.
4.	<b>INFORMAÇÃO:</b> Dissemina informações relevantes sobre decisões, planos e atividades para as pessoas que delas precisam para realizar seu trabalho, providenciando materiais escritos e documentos e respondendo solicitações de informações técnicas.
5.	<b>MONITORAMENTO:</b> Reúne informações sobre as atividades e condições externas que afetam o trabalho, checando seu progresso e qualidade, avaliando os desempenhos individuais e da unidade organizacional, analisando tendências e prevendo eventos externos.
6.	<b>MOTIVAÇÃO E INSPIRAÇÃO:</b> Utilizada emoção ou da lógica para gerar entusiasmo no trabalho, comprometimento com os objetivos da tarefa e condescendência com as solicitações por cooperação, ajuda, apoio ou recursos. Exemplifica comportamentos apropriados.
7.	<b>CONSULTA:</b> Contata as pessoas antes de fazer mudanças que as afetem, encorajando sugestões para melhorias, incentivando a participação na tomada de decisões, incorporando as idéias e sugestões dadas nas decisões.
8.	<b>DELEGAÇÃO:</b> Permite aos subordinados assumir substancial responsabilidade e discricção na realização de atividades no trabalho, lidando com os problemas e tomando decisões importantes.
9.	<b>APOIO:</b> Age amigavelmente e com deferência, sendo paciente e prestativo, mostrando simpatia e apoio, quando alguém estiver aborrecido ou ansioso, ouvindo suas queixas e problemas, cuidando dos interesses dos colegas.
10.	<b>DESENVOLVIMENTO E MENTORING:</b> Treina e aconselha pessoas para a carreira, facilitando a aquisição de habilidades, desenvolvimento profissional e progresso na carreira.
11.	<b>ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS E CONSTRUÇÃO DE TIMES:</b> Facilita a resolução construtiva do conflito e encoraja a cooperação, trabalha em equipe e identificação com a unidade de trabalho.
12.	<b>NETWORKING:</b> Socializa-se informalmente, desenvolvendo contatos com pessoas que são fontes de informação e apoio, e mantém contatos, e mantém contatos por meio de interação periódica, incluindo visitas, chamadas telefônicas, correspondência e presença em reuniões e eventos sociais.
13.	<b>RECONHECIMENTO:</b> Elogia e reconhece o desempenho eficaz, as realizações significativas e as contribuições especiais, expressa apreciação por contribuições e esforços especiais.
14.	<b>PREMIAÇÃO:</b> Dá ou recomenda prêmios tangíveis, como aumento de salário ou promoção, diante do desempenho eficaz, realizações significativas e competência demonstrada.

**Figura 4: Taxonomia integrativa de praticas gerenciais<sup>9</sup>**

<sup>9</sup> Fonte: YUKL, G. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994. p. 69.

Reis (2000, p 108) considera que na percepção dos responsáveis da área de recursos humanos, a avaliação de 360 graus tem sido uma peça importante no processo de mudança da empresa, comunicando expectativas da organização e ajudando as pessoas a conhecerem como se situam nessas expectativas e mudanças.

Carvalhi e Grisci (2003, p 3) colocam que em relação aos cargos de gerência, particularmente, o fenômeno da globalização e a adoção das novas tecnologias organizacionais tornaram o conhecimento técnico e a experiência profissional insuficientes. As características do “novo perfil gerencial” incluem aparência impecável, visão estratégica e de futuro, liderança, conhecimento da empresa e das novas tecnologias, capacidade de decisão, foco no resultado, motivação, habilidade nas relações interpessoais, pró-atividade, formação acadêmica que inclua um MBA (Master in Business Administration) dentre outras.

### ***Feedback***

Com relação ao *feedback*, Simionato (2006, p. 190) define que *feedback* é o confronto da parte do outro. Podemos dizer que é a resposta a um comportamento nosso. De fato, baseia-se naquilo que nós tenhamos ou não feito/dito. O *feedback* serve para desenvolver a relação entre as pessoas. A fim que o *feedback* seja construtivo e não destrutivo, é importante impostá-lo com esmero. Para formular um *feedback* correto é preciso:

- Que as observações se refiram sempre em um comportamento, jamais a um juízo de mérito de uma pessoa;
- Indicar de maneira mais precisa possível quem fez o quê;
- Indicar o que provocou aquele comportamento;
- Indicar possíveis sugestões para melhorias.

Obviamente trata-se de confrontos positivos e também negativos. Neste último caso, o *feedback* se torna muito valioso, porque se revela o instrumento para descobrir as próprias áreas de melhoramento.

Aprender a receber e dar *feedback*, é o melhor instrumento para crescer profissionalmente e para aumentar o valor da empresa e da família. Em uma sociedade onde circulam os *feedbacks*, as pessoas aprendem a melhorar o seu trabalho e os seus comportamentos.

O *feedback* mais eficaz é aquele a dois, porque evita as humilhações públicas e as bisbilhotices de quem as escutam. Ao contrário, as avaliações positivas sobre o desenvolvimento de um encargo, de uma atividade ou o que for, são dadas também publicamente: o que estimula freqüentemente em quem escuta o espírito de emulação do colega elogiado e alimenta a motivação no grupo inteiro.

Robbins (2000, p. 251) defende que o *feedback* não deve ser ignorado, apesar de que muitos gerentes colocam que poucas atividades são mais desagradáveis que a de fornecer *feedback* de desempenho a seus subordinados, a menos que pressionados por políticas e controle organizacionais, os gerentes tendem a ignorar esta atividade. Parece haver três motivos, o primeiro é que os gerentes não se sentem à vontade para discutir eficiência de desempenho, eles receiam um confronto no caso de um *feedback* negativo. O segundo motivo se dá em função do subordinado ficar na defensiva quando suas deficiências são apontadas, em vez de aceitarem como construtivo e como base para melhorar o desempenho, alguns subordinados contestam a avaliação criticando o gerente ou imputando a culpa a outra pessoa. Finalmente os funcionários tendem a fazer uma imagem inflada do seu próprio desempenho.

A solução para o *feedback* de desempenho não é ignorá-lo, mas treinar os gerentes para que realizem sessões de *feedback* construtivo. Uma análise eficaz na qual o subordinado acha justa a avaliação, acha o gerente sincero e o clima construtivo, pode resultar em que o subordinado saia da entrevista com um estado de espírito otimista, informado sobre os aspectos de seu desempenho que ele precisa melhorar e decidido a corrigir suas deficiências. Além disso, a atividade de avaliação de desempenho deve ser concebida mais como uma atividade de aconselhamento do que como um processo de julgamento.

### **Inteligência Emocional (EQ)<sup>10</sup>**

Simionato (2006, p. 8) afirma que o termo EQ refere-se à capacidade de reconhecimento dos nossos sentimentos e dos de outros indivíduos da nossa automotivação, da gerência positiva de nossas emoções, tanto interna quanto externamente, e das relações sociais. Trata-se de uma habilidade complementar,

---

<sup>10</sup> EQ (*Emotional Quotient*), *Inteligência Emocional na tradução para o português*.



mas diferente da inteligência racional, ou melhor, daquela capacidade meramente cognitiva, podendo ser resumidas da seguinte forma:

1. Consciência emocional:

- Capacidade de distinguir e dominar emoções e sentimentos experimentados no cotidiano;
- Reconhecimento de sinais fisiológicos que indiquem o surgimento de uma emoção;
- Capacidade de compreender as causas que desencadeiam determinadas emoções, entender o próprio gosto e desgosto;
- Ter autoconfiança, mas sempre visando ao melhoramento e ao crescimento.

2. Controle emocional:

- Controle dos impulsos e emoções;
- Controle da agressividade dirigida a outros;
- Controle da agressividade dirigida a você mesmo, capacidade de controle do ânimo, evitando que o sofrimento o impeça de pensar.

3. Capacidade de saber motivar-se:

- Capacidade de canalizar, energizar e harmonizar as emoções, dirigindo-se a realização de um objetivo.
- Inclinação a reagir ativamente (com otimismo e iniciativa) aos fracassos e frustrações, sem cair em depressão.

4. Capacidade empática:

- Capacidade de reconhecer indícios emocionais alheios e entender os sentimentos;
- Sensibilizar as emoções e ponto de vista alheios, a fim de sintonizar com uma gama de diversas pessoas.

5. Gerência eficaz das relações interpessoais e habilidade social:

- Capacidade de negociar conflitos visando a solução da situação.
- Capacidade de conseguir comunicar-se eficientemente com os outros e de se afirmar.

Portanto, a inteligência emocional é uma capacidade de desenvolver a você mesmo com exercício e prática, tornando-se assim, o artista da própria vida, e não mero expectador.

## **Liderança**

Robbins (2000, p. 371) menciona que uma análise sobre todas as definições de liderança constata que é comum a todas; a noção de que líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Esta definição sugere que a liderança é um processo de influência.

A distinção de líder e liderança é importante, mas potencialmente confusa. O líder é o indivíduo; liderança é a função ou atividade em que o indivíduo executa. Liderança diz respeito a lidar com mudanças, ao passo que gerenciamento está relacionado à criação de ordem e constância. As organizações precisam tanto de liderança como de gerenciamento. A liderança propicia uma visão, ajudando as pessoas a caminharem rumo a ela; o gerenciamento monta os planos e a estrutura para alcançar metas específicas.

De acordo com o autor, constatou-se que os seguintes traços explicam regularmente as percepções da liderança: ambição e energia, desejo de comandar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, conhecimento relevante ao trabalho e uma personalidade com elevada automonitoração.

Robbins (2000, p. 430) afirma que uma das características de um líder é possuir a habilidade de administrar conflitos. A administração de conflitos requer a conservação de um nível ótimo de conflitos. Pouco conflito cria estagnação. Muito conflito cria rupturas e brigas internas. Ambos os casos são negativos porque prejudicam o desempenho do grupo. Dessa forma o trabalho do líder é equilibrar estas forças utilizando técnicas de resolução de conflitos e estimulação de conflitos, pois alguns tipos de conflitos mantêm os grupos de trabalho viáveis, autocríticos e criativos, por outro lado se não existir conflitos, tende a se tornar estático, apático e indiferente às necessidades de mudança e inovação.

## **Objetivos de Ensino**

O caso de ensino apresentado é indicado para discutir questões de comportamento, carreira técnica x carreira gerencial e liderança, retratada numa história com o objetivo de sintetizar situações e levantar dúvidas sobre práticas gerenciais utilizadas.

**Questões para discussão**

1. Identifique os pós e os contras de um excelente técnico ingressar na carreira gerencial.
2. Você é considerado um excelente técnico e quer ingressar na carreira gerencial, que medidas você adotaria para ingressar nesta nova carreira?
3. Você é avaliador de um excelente técnico que acabara de ingressar na carreira gerencial, quais são os critérios de avaliação de desempenho mais importantes para este novo executivo?
4. Quais as alternativas que você indica para uma empresa de tecnologia valorizar a carreira de seus profissionais?
5. Avalie as decisões tomadas pelo diretor Dirceu quanto às mudanças realizadas com Dilmo, Ademar e Geraldo.
6. No seu entender, qual a importância do *feedback* na definição de uma carreira? Como dar e receber um *feedback*?
7. Na sua opinião, que medidas podem ser adotadas para administrar conflitos?
8. Na sua opinião, quais são as principais características de um líder?
9. Existe diferença entre o líder e o gerente? Se sim, quais?
10. O que você leva como experiência deste dilema?

## REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira / Cengage Learning, 2003.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento de Desenvolvimento ABTD**. 3 ed. São Paulo: Makron *Books*, 1999.
- CARVALHO, Maria Luisa; GRISCI, Carmen Lígia Iochins. **Gerenciamento de Impressão**. RAE – Eletrônica (Revista de Administração de Empresa). v. 2, n.2, jul-dez, 2003.
- HANASHIRO, Darci Mitiko; ZACCARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; GODOY, Arilda Schimidt. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em Stakeholders / Organizadoras**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: Um Novo Modelo Avançado para o Gerenciamento de Competências**. São Paulo: Gente, 2001.
- FAGUNDES, Mário. **Artigo sobre Carreira – Y**. Biblioteca Virtual da CATHO. Disponível em< [http://www3.catho.com.br/Carreira\\_em\\_Y.php](http://www3.catho.com.br/Carreira_em_Y.php)>. Acesso em 03 set. 2008.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional – A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- PEDREIRA, Antonio. **A Hora e a Vez da Competência Emocional: Levando Inteligência às Emoções**. Bahia: Casa da Qualidade, 1997.
- REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus: Um Instrumento de Desenvolvimento Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; FERNANDES, Francisco. **Como Escrever Casos para Ensino de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SIMIONATO, Mônica. **Competências Emocionais: O Diferencial Competitivo no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.