



FORTALECIMENTO TECNOLÓGICO DO APL DE CAL E CALCÁRIO DO PARANÁ

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL APL CAL E CALCÁRIO DO PARANÁ (CONTRATO TECPAR-SENAI Nº 035/2006)

- **MÓDULO 01 – CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES E
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
EMPRESARIAIS.**

Convênio: 0 1 05 0989 00

Concedente: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP

Conveniente/Executor: Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR

Interveniente/Co-financiador: Associação dos Produtores de Derivados
do Calcário – APDC

Co-executor: Minerais do Paraná SA - MINEROPAR

Instituições colaboradoras: Sindicato de Extração Mineral e Calcário do
Paraná – SINDEMCA, Sindicato da Cal do Paraná – SINDICAL,
Associação Paranaense de Produtores de Calcário – APROCAL

PONTA GROSSA – 2007



Ministério da
Ciência e Tecnologia



SUMÁRIO

ASSUNTO	PÁGINA
1. VISÃO GERAL DO MODELO QUINN	03
2. EXEMPLIFICAÇÃO DOS PAPÉIS GERENCIAIS NO MODELO QUINN	05
3. MODELO BASE QUADRO DE EQUILÍBRIO DE VALORES	13
4. FOCO NA EFICÁCIA DO LÍDER	14

ANEXOS

- I. EXERCÍCIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO.**
- II. PLANO DE AUTO DESENVOLVIMENTO.**

1. VISÃO GERAL DO MODELO QUINN.

O que é um modelo de gestão?

Modelo é a representação em escala reduzida de objeto, obra de arquitetura, peça do vestuário ou de qualquer outra coisa a ser reproduzida em dimensões normais. Os modelos são criações da mente humana para guiar a ação. O arquiteto primeiro desenha a idéia de uma casa (planta), para depois passar à construção com materiais – tijolo, madeira, metais. Os fabricantes de roupas imaginam camisas, ternos ou vestidos primeiro como desenho ou moldes, para depois transformar essa idéia ou imagem numa peça de vestuário. Os estilistas fazem algumas peças para os modelos mostrarem como serão as tendências da moda no próximo inverno ou verão. Ou seja, modelo é projeto, idealização, criação e demonstração do que vai ser uma criação de qualquer ser humano ou de uma coletividade. Os modelos nascem da imaginação criadora, mas também das crenças e dos valores que as pessoas de um grupo humano compartilham em determinado ambiente cultural. Basta ir a uma exposição de moda, para constatar as diferenças culturais entre roupas que vêm da Índia, da Europa, dos Estados Unidos ou mesmo de diferentes regiões do Brasil.

A mesma coisa acontece com as empresas e organizações em geral. Ao longo do século XX as empresas adotaram vários modelos de gestão administrativa tanto em resposta às mudanças no ambiente externo, como em função das idéias em moda a respeito do jeito de administrar as relações de trabalho no interior das empresas.

Modelos baseados em metas racionais e em processos internos (1900-1925)

Nos primeiros 25 anos do Século XX, ocorreu intenso processo de industrialização nos Estados Unidos. A cultura reinante era a do mercado como regulador soberano das relações de trabalho, com pouca ou nenhuma interferência do Estado. A teoria que serviu de base para a organização do trabalho era a “administração científica”, criada pelo engenheiro Frederick Taylor, e baseada na divisão do trabalho, planejamento da produção, treinamento dos operários para executar as tarefas sob supervisão dos gerentes. O industrial Henry Ford aplicou essa teoria à fabricação de automóveis e criou a linha de montagem, que permitiu a produção em série, e diminuiu drasticamente o tempo de produção de um automóvel, de 728 horas para 93 minutos.

Por outro lado, na Europa, outro engenheiro, Henry Fayol, criou a teoria clássica da administração, resumida em 14 princípios da gestão do trabalho. Ele introduziu o tema do papel dos gestores como supervisores do trabalho dos subordinados e analisou como é que uma empresa poderia organizar-se de forma mais eficaz. Fayol foi o pai da ideia da organização estrutural das empresas por funções. Essa perspectiva é complementada pela teoria da burocracia, do sociólogo alemão Max Weber. Segundo essa teoria, um homem pode ser pago para agir e se comportar de certa maneira preestabelecida, que lhe deve ser explicada com exatidão, muito minuciosamente, sem qualquer interferência das emoções no seu desempenho.

Modelo baseado nas relações humanas (1926-1950)

No segundo quarto do século, duas grandes crises sacudiram o mundo: uma econômica - a quebra da Bolsa de Nova York em 1929 - e outra político-militar - a II Guerra Mundial -, que se estendeu de 1939 a 1945. Ambas tiveram grande importância na transformação das relações políticas, econômicas e culturais, atingindo também o mundo das organizações. No campo da teoria administrativa, Chester Barnard (1886-1961) reforçou a necessidade da comunicação direta e simples dos objetivos da empresa. Por

seu lado, Elton Mayo, realizou uma pesquisa entre 1927 e 1932 na fábrica da Western Electric em Hawthorne, Chicago. Concluiu que a produção melhora quando os trabalhadores acreditam que os gestores se preocupam com o seu bem-estar. Mayo alertou para a necessidade de canais de comunicação entre os trabalhadores e a gestão, para que os indivíduos e os grupos se identifiquem com os objetivos da empresa. Nasceu assim, a teoria das relações humanas, que defende a necessidade de humanizar e democratizar a administração.

Modelo baseado na teoria dos sistemas abertos (1951-1975)

O terceiro quarto do Século XX assiste à consolidação dos Estados Unidos como líder do mundo capitalista e ao avanço do Japão como ameaça a essa liderança, no plano econômico. Os anos 50 foram de relativa tranquilidade e prosperidade para os países em desenvolvimento. No Brasil foi a época dos “anos dourados”, da indústria automobilística, das metas de 50 anos em 5, dos valores mais conservadores. Os anos 60 foram marcados pela contestação, pela guerra do Vietnã, pela rebelião da juventude na França e pelo enfrentamento de diversas ditaduras militares na América Latina. A crise do petróleo em 1973 determinou o fim da era de energia barata e uma mudança de todos os padrões e estilos de vida ancorados nessa crença. A economia também mudou, passando da produção de produtos para serviços. Essa tendência acompanhou a velocidade dos avanços na área tecnológica: a televisão, a informática, a conquista do espaço foram alguns fatores significativos de mudanças nos paradigmas científicos, tecnológicos, nos valores éticos e nas teorias organizacionais. A cultura tornou-se mais individualista e conservadora. O conhecimento passou a ser valorizado como uma fonte de poder e influência na guerra da competição por mercados.

Começava uma nova era – a era do conhecimento e da aceleração das mudanças em todos os campos. Os teóricos das organizações começaram a escrever sobre um novo modelo organizacional – o de sistemas abertos, mais dinâmico do que os outros. A consciência de que o contexto das organizações muda cada vez mais rapidamente levou à concepção de novos papéis para os gestores, bombardeados por estímulos constantes e forçados a tomar decisões rápidas. Surgiram assim os modelos adaptativos ou dos sistemas abertos, centrados na ênfase em inovação e adaptabilidade, que desloca o foco de atenção para a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança. Nesse contexto, visão comum e valores compartilhados são exigências de sobrevivência. Espera-se que os gestores sejam inovadores criativos e negociadores sagazes que saibam usar poder e influência para garantir o sucesso da organização.

Em busca de um modelo inclusivo (1976 e início do Século XXI)

O último quarto do século XX acelerou exponencialmente as mudanças no mundo inteiro. A queda do muro de Berlim (1989), a dissolução da União Soviética, no plano político, o aprofundamento da globalização da economia, a crescente presença da China no mercado internacional, a emergência da internet e o crescimento do comércio eletrônico foram fatores que transformaram radicalmente as relações internacionais e os padrões de gestão das organizações. Na nova economia global, nada parece previsível. Em 2000, foi realizada uma pesquisa sobre as maiores preocupações dos executivos norte-americanos. Os temas dessas preocupações giraram em torno das pessoas (atrair, manter e desenvolver), pensamento e planejamento estratégico, alto desempenho das equipes, satisfação dos clientes, administração do tempo e do estresse, concorrência, alinhamento de visão, estratégia e comportamento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, aprimoramento de processos internos e estímulo à inovação. Resumindo em

uma palavra, todas essas preocupações fazem parte de um constructo maior – a eficácia organizacional num ambiente profundamente mutável. O que emerge como conclusão dos sucessivos modelos de gestão é que se faz necessário adotar um modelo inclusivo, capaz de equilibrar valores tão contraditórios como atenção ao ambiente externo e ao interior da organização; à conquista de posições no mercado competitivo e ao cuidado com os controles internos; à formação de pessoas e à produção; à necessidade de inovação e à manutenção das equipes. Nesta ótica surgiu a proposta do Modelo dos Valores Antagônicos.

O arcabouço proposto por Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson e Michael R. McGrath

À primeira vista, os modelos discutidos parecem ser quatro perspectivas completamente diversas. No entanto, existe entre eles uma inter-relação muito estreita. São quatro subdomínios de um construto maior: a eficácia organizacional. Conforme o ângulo de análise e as combinações escolhidas, é possível ver a eficácia organizacional como algo simples e lógico, ou complexo e paradoxal.

Os seminários de competências gerenciais estão baseados no modelo de Quinn e colegas conhecido como Quadro de Valores Antagônicos. Este modelo defende o equilíbrio entre duas grandes dimensões da empresa: ambiente (externo e interno) e dinâmica organizacional (flexibilidade/mudança e controle/estabilidade). O cruzamento dessas dimensões dá origem a quatro quadrantes, com dois papéis básicos do gerente em cada um deles: 1) **Relações Humanas** contendo os papéis de mentor e facilitador. 2) **Processos Internos** que apresenta os papéis de monitor e coordenador. 3) **Metas Racionais**, com os papéis de produtor e diretor. 4) **Sistemas Abertos**, que contém os papéis de inovador e negociador. Essas orientações polarizadas de valores garantem uma perspectiva sistêmica, dialética e holística, buscando o equilíbrio entre todas as polarizações resultantes dos diferentes ambientes e atores com os quais a organização interage.

2. EXEMPLIFICAÇÃO DOS PAPÉIS GERENCIAIS NO MODELO QUINN.

No intuito de facilitar a compreensão dos diferentes papéis do gestor, segundo o modelo Quinn, segue um resumo dos elementos de cada papel, seus valores, as características do gestor em cada papel, as principais competências que ele precisa adquirir e os comportamentos respectivos. Tudo isso resumido numa exemplificação de cada papel em formato de história.

PAPEL DE MENTOR

Papel / Motivos	Valores	Características	Competências	Comportamentos
Mentor Interesse humano Afiliação	Justiça Equidade Empatia Orientado para preocupação com os outros e com o seu bem-estar	Orientação individual a pessoas Solícito, atencioso, sensível, aberto, justo.	Compreensão de si e dos outros Comunicação eficaz, Diálogo Desenvolvimento de pessoas Empatia	Escuta Apóia reivindicações legítimas, Aprecia, elogia. Reconhece méritos Orienta Oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal

O **Mentor** dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia. Este poderia ser chamado de o papel do interesse humano. Aqui

o gerente é solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo; neste papel ele escuta, apóia reivindicações legítimas, transmite apreciação e distribui elogios e reconhecimentos. As pessoas devem ter chance de se desenvolver. O gerente contribui para o aprimoramento de competências, proporciona oportunidades de treinamento e planeja o desenvolvimento individual dos empregados.

Por exemplo...

Ciro Bomtempo é um empresário preocupado com o seu pessoal. Tem uma política de atrair os melhores profissionais para sua equipe, estejam onde estiverem, e de cuidar de seu desenvolvimento pessoal e profissional. Não faltam oportunidades de participar de cursos, workshops de competências, seminários especializados, imersões. Têm um cuidado especial com as promoções, o reconhecimento de desempenho, com prêmios aos que se destacaram ao longo do ano. Tanta é a sua dedicação ao desenvolvimento de seu pessoal, que chega a deixar para depois as questões de custos, controle financeiro, o monitoramento das metas de produção. Enquanto isso, a curva de resultados vem declinando. Que papel **Ciro Bomtempo** precisa enfatizar, para equilibrar sua gestão? O que ele tem de levar em conta?

Um excesso de preocupação com o desenvolvimento dos seus subordinados pode estar desviando Bomtempo de suas preocupações com os objetivos da sua unidade. Ele precisa envolver os subordinados no compromisso com a visão de futuro da empresa, as metas e objetivos e aproveitar os momentos de encontro para esclarecer o papel da unidade e pedir colaboração. Dito de outro modo, investir mais no papel de diretor.

PAPEL DE FACILITADOR

Papel / Motivos	Valores	Características	Competências	Comportamentos
Facilitador Orientado para o grupo, valores de cooperação, interação democrática e comunicação aberta.	Participação Colaboração, Compromisso com moral e coesão da equipe	Orientado a processos grupais Gosta de trabalhar em equipe. Fomenta união e participação. É aberto, conciliador	Constituição de equipes Processo decisório participativo Administração de conflitos	Administra conflitos interpessoais Usa técnicas de solução de conflitos Obtém decisões compartilhadas

Espera-se que o **Facilitador** fomente os esforços coletivos, promova a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais. Nesse papel, o gerente é orientado a processos. Os comportamentos dele esperados incluem a intervenção em disputas interpessoais, o uso de técnicas de resolução de conflitos, o reforço da coesão e do moral coletivo, a obtenção de colaborações e participação e a ajuda na solução dos problemas do grupo.

Por exemplo....

Suzana Amaral tem uma qualidade apreciada por todos. Ela sabe lidar como ninguém com equipes em conflito. Por exemplo, o pessoal de finanças e o de compras

sempre têm problemas na hora de falar de gastos. Ela junta os dois grupos numa sala, põe pra conversar, faz muitas perguntas, e sai da reunião com o apoio dos dois grupos. O que ela faz? Pergunta, pergunta, sem se alterar. Escuta muito. Aos poucos consegue ajudar os grupos a ver que eles têm mais pontos em comum do que pensam. As diferenças de pontos de vista ficam muito mais fáceis de entender, as emoções passam de explosivas para cordiais, e o grupo fica mais satisfeito e unido.

PAPEL DE DIRETOR

Papel / Motivos	Valores	Características	Competências	Comportamentos
Diretor Realização Dominância, Autoconfiança Segurança	Eficácia Vontade de poder Liderança Realização Decisões centradas na autoridade.	Criar e infundir uma visão Estabelecer estratégias Imprimir senso de urgência Atitude objetiva Chamar a si a responsabilidade	Desenvolvimento e comunicação de uma visão Estabelecimento de metas e objetivos Planejamento e organização	Ele é quem manda Indica rumos Seleciona alternativas Estabelece objetivos Define papéis e tarefas Cria regras e políticas

Como **Diretor**, espera-se que o gerente explicita expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas, e seja um iniciador decisivo, que aponta rumos, seleciona alternativas, estabelece objetivos, define papéis e tarefas, gera regras e políticas e fornece instruções.

Quando alguém está desempenhando o papel de Diretor, não cabem dúvidas sobre quem é que manda.

Quando as pessoas pensam no papel de Diretor, costumam imaginar alguém dinâmico, reconhecido por uma atitude objetiva e por chamar as responsabilidades para si.

Aqueles que se destacam no papel de diretores costumam ser altamente competitivos, capazes de tomar decisões com grande rapidez e de expor suas expectativas com total clareza. Todos ficam sabendo exatamente o que devem fazer. Esses indivíduos não raro defendem que há ocasiões em que as pessoas devem ser simplesmente deslocadas ou mesmo afastadas de seus cargos. Nesse tipo de situação, os diretores tendem a ter uma atuação decisiva.

Por exemplo...

Ricardo Madruga é um executivo dinâmico, assertivo, e acelerado: respira atividade, transpira ativismo, exige rapidez e agilidade. Não duvida nem demora na hora de tomar decisões, mesmo difíceis, como despedir algum colaborador. Parece ter absoluta certeza de tudo o que faz, como e quando faz. Transmite com clareza suas expectativas a respeito do futuro: sabe onde quer que a sua empresa esteja nos próximos dez anos. Ele define o que precisa ser feito, como e com que recursos. É como se o futuro não tivesse segredos para ele. Com toda essa energia, ele transmite seu entusiasmo aos subordinados e arrasta a todos.

O que Ricardo talvez não perceba é que corre o risco de ficar sozinho. De tanto trabalhar, esquece alguns aspectos importantes das relações humanas. Ele precisa

reconsiderar se os aspectos ligados à direção não estão inibindo ou tomando seu tempo, a ponto de lhe impedir de dar a devida atenção ao desenvolvimento dos seus subordinados. Esse cuidado será tanto mais necessário, se no papel de facilitador ele também estiver com avaliação baixa.

PAPEL DE PRODUTOR

Papel / Motivo	Valores	Características	Competências	Comportamentos
PRODUTOR <i>Realização</i> Foco orientado ao conteúdo	Produtividade Obsessão por resultados	Orientado a tarefas e à produtividade Foco no trabalho Motivação Energia e ímpeto pessoal	Produtividade do trabalho Fomento de ambiente de trabalho produtivo Gerenciamento do tempo e do estresse	Assume responsabilidade Realiza tarefas Mantém elevada produtividade pessoal Cobra dos outros produtividade Estimula equipe a atingir metas

Espera-se que os **Produtores** sejam orientados para tarefas, mantenham o foco no trabalho e exibam um alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Supõe-se que aceitem responsabilidades, realizem tarefas e sustentem uma elevada produtividade pessoal - o que costuma envolver a motivação dos membros da equipe, de modo a aumentar a produção e atingir as metas estabelecidas. Os estereótipos desse papel em geral manifestam um desejo obsessivo por atingir determinado objetivo. Impelem a si mesmos e aos seus subordinados de maneira incansável rumo a uma meta predefinida.

Por exemplo ...

Riobaldo Ventura é um empresário focado no trabalho. Assumiu a empresa familiar e passou a se dedicar em tempo integral a conhecer e dominar o negócio. E viu que estava mal. Havia muitas irregularidades, recursos desperdiçados, despesas mal explicadas, resultados em queda. Riobaldo decidiu arregaçar as mangas e se meter de cabeça no trabalho. Deixou de freqüentar barzinhos com os amigos, cinema com a namorada, estudava quando e como podia, e ficava no trabalho das 9 às 22 horas, substituindo o almoço por um lanche apressado que encomendava numa padaria próxima. Começou a engordar, a dormir mal, e perder a forma e a resistência orgânica. Ao cabo de um ano, estava estressado e distante do seu pessoal. Viu-se isolado e solitário. E começou a se questionar. O que Riobaldo teria de fazer? Era um produtor tempo integral. Percebeu que o seu papel de produtor incansável o estava levando a um trabalho individual ou a imposição de tarefas aos subordinados. Começou a ver que uma das melhores formas de atingir os objetivos é buscar uma atitude colaborativa, e que os processos decisórios, a coordenação e execução das tarefas ficam mais eficazes com um processo coletivo e assim os resultados vão aparecer através de uma equipe motivada e com moral elevado.

PAPEL DE INOVADOR

Papel / Motivos	Valores	Características	Competências	Comportamentos
Inovador Criatividade Inovação	Mudança para novos procedimentos, normas diferentes, soluções criativas e novas	Orientado às mudanças do ambiente externo. Visionário Sonhador, Inteligente Criativo	Convívio com a mudança Pensamento criativo Gerenciamento da mudança	Facilita a adaptação à mudança Apresenta inovações de maneira atraente Convence os demais da necessidade de adaptação e mudança

Como **Inovador**, o gestor é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança; deve prestar atenção ao ambiente em transformação, identificar tendências significativas, conceitualizar e projetar mudanças necessárias e tolerar as incertezas e riscos. Nesse papel, os gerentes baseiam-se na indução, em idéias e em *insights* intuitivos; espera-se que sejam sonhadores inteligentes e criativos, capazes de enxergar longe, vislumbrar inovações, apresentá-las em embalagens convidativas e convencer os demais de que são necessárias e desejáveis.

O papel de inovador exige uma mente voltada para o futuro, para a criação e para a mudança, enquanto o coordenador precisa dar sustentação ao que já existe. Equilibrar ambos é um dos maiores desafios da administração moderna. É preciso ter sempre em mente que para dar sustentação à inovação é preciso ter uma base sólida e relativamente estável, manter essa base como garantia de sucesso para a mudança. Afinal, mudar significa mover-se de uma base de estabilidade para outra. É necessário cultivar a nova base de mudança para que ela dê frutos e permita o investimento em inovações.

Por exemplo ...

Ricardo Semler conta (no livro *Você está louco!*) como inovou na gestão de uma das empresas do grupo, a Hobart, produtora de balanças: “As primeiras providências na Hobart foram as mais óbvias. Haveria uma reunião semanal da turma de gestão, da qual todos participariam. Era nessa reunião que negociávamos tudo. Os conflitos entre departamentos eram tratados como se fossem terapia de grupo. Lá, como em tantas vezes depois, pude descobrir o quanto as questões ditas técnicas são, na realidade, questões emocionais. (...) E foi assim que começou a experiência na Hobart. A primeira coisa que me chamou a atenção foi que nós da diretoria, que nada entendíamos de máquinas ou produção, decidíamos as quantidades que seriam produzidas. (...) Se errássemos para baixo, eram vendas perdidas para os concorrentes... Se errássemos para cima, ficávamos com um estoque que teria de ser financiado com juros altos. O que eu estranhava é que os gerentes de venda não se responsabilizavam se não conseguissem vender e os de fábrica se não conseguissem entregar. E muito menos os da área financeira, se os juros nos aleijassem. Hora de juntar a turma, pensei. Decidimos que os operários decidiriam. Daí para diante eles é que nos diriam quantas balanças podiam produzir. Não precisavam de nós, afinal quem entendia tanto do ritmo de produção quanto eles? – muitos estavam lá há 15 anos. Perguntavam o porque de tal e tal máquina estar parada há dois meses se a peça poderia ser canibalizada de uma antiga no pátio.

O resultado, para qualquer um que acredita no ser humano, era previsível. Passamos de 400 balanças para 700 em dois meses. Depois, para 900, depois 1.200 balanças por mês, quase triplicando o faturamento. (págs. 79-80)

PAPEL DE NEGOCIADOR

Papel / Motivos	Valores	Características	Competências	Comportamentos
Negociador Influência e poder	Persuasão	Orientado à legitimação pelo ambiente externo Astúcia política, Capacidade de persuasão, Influência e poder	Convívio com a mudança Pensamento criativo Gerenciamento da mudança	Busca contatos fora da organização Negocia, faz acordos, Vende Serve de intermediário e porta-voz Adquire recursos

O **Negociador** preocupa-se particularmente com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Imagem, aparência e reputação são importantes. Os gerentes, na função de negociador, devem ter astúcia política, capacidade de persuasão, influência e poder. Encontram-se com pessoas de fora de sua própria unidade para representar, negociar e adquirir recursos; vendem e servem de intermediários e porta-vozes.

Se sua posição é de contatos externos, esta é uma possibilidade plausível, mas se mesmo assim você tem um papel gerencial e pessoas dependendo de você, é bom estar atento aos detalhes, especialmente se o cuidado com eles implica numa exposição sua ou da sua unidade. O sucesso externo depende de atividades internas coordenadas e monitoradas.

Por exemplo ...

Irineu Evangelista de Souza (1813-1889), Barão e Visconde de Mauá foi um grande empreendedor e negociador, e um dos maiores responsáveis pelo início do processo de modernização do País. Aos nove anos, após a morte do pai, vai morar no Rio de Janeiro com um tio e começa a prestar serviço no armazém de Pereira de Almeida, e aos quinze anos já ocupava o cargo mais importante da empresa.

O escocês Richard Carruthers, impressionado com sua sagacidade, contrata-o para trabalhar em sua firma, e o deixa, aos 22 anos, à frente dos negócios. Aos 30 anos casou-se com May, sua sobrinha, e logo depois construiu a primeira indústria brasileira, os Estaleiros de Ponta de Areia, na Baía da Guanabara – dando início a uma série de empreendimentos inovadores. Entre estes, construiu a primeira ferrovia brasileira, ligando o Rio de Janeiro a Petrópolis, fundou bancos no Brasil e no Uruguai, iluminou a cidade do Rio de Janeiro, construiu uma companhia de navegação no Rio Amazonas, tornou-se credor da metade da dívida da República do Uruguai, e chegou a ser sócio de um dos maiores bancos da época, o Rothschild. Estas ações lhe valeram os títulos de nobreza, mas também a oposição tanto da corte brasileira como de capitalistas ingleses. Estes confrontos que culminaram com sua falência, em 1875, não foram suficientes para abater a ousadia e tenacidade deste homem, que aos sessenta anos ainda se recuperou, saldando todas as suas dívidas e voltando a ser um dos homens mais ricos do País.

PAPEL DE COORDENADOR

Papel / Motivos	Valores	Características	Competências	Comportamentos
Coordenador regras, regulamentos, procedimentos.	Confiabilidade Ordem Previsibilidade	Orientado à estabilidade e continuidade Crédito	Gerenciamento de projetos Planejamento do trabalho Gerenciamento multifuncional	Agenda o trabalho Organiza e coordena os esforços das equipes Resolve dificuldades tecnológicas e logísticas

Como **Coordenador**, espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Quem é incumbido desse papel deve ser digno de confiança e crédito; entre seus traços comportamentais figuram recursos diversos para a facilitação do trabalho - como, por exemplo, o agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe, o enfrentamento de crises e a resolução de dificuldades de ordem tecnológica, logística e doméstica.

Manter o ambiente coordenado é essencial, porém rigidez é morte. Esteja atento como pode manter as coisas sob controle e estar aberto à mudança para novos procedimentos e valores, especialmente se forem mais eficazes.

Por exemplo ...

Apollo 13 relata a trajetória dramática da nave espacial que foi lançada a 11 de Abril de 1970, do **Kennedy Space Center**, e era a terceira missão com destino à lua, não tendo cumprido o objetivo por causa de uma explosão a bordo que ocorreu dois dias após o lançamento e pôs em risco a vida da tripulação (composta por James A. Lovell, John L. Swigert e Fred W. Haise). Na explosão, o módulo de comando perdeu parte do oxigênio, energia elétrica e outros sistemas. Os astronautas rapidamente se transferiram para o módulo lunar (nave Aquarius), que se tornou um salva-vidas espacial para eles. Todos os controles do módulo de comando que permaneciam funcionando foram desativados para preservar energia em função da reentrada na atmosfera terrestre. O único instrumento de medição a bordo que se manteve inalterável foi o Omega Speedmaster (cronômetro), que levou os três astronautas a acionarem os motores secundários na altura exata, colocando o módulo na trajetória correta de regresso a Terra. Superando vários problemas vitais, incluindo temperaturas quase glaciais e o excesso de dióxido de carbono no módulo lunar, a Apollo 13 reentrou na atmosfera terrestre para um pouso no Oceano Pacífico, em 17 de abril de 1970, cinco dias após seu lançamento. A perfeita coordenação das tarefas pelo comandante da nave e pelo chefe da equipe em terra foi o fator decisivo para o sucesso da aventura do Apollo XIII. Este filme mostra o poder da colaboração em equipe na solução de problemas aparentemente impossíveis de superar.

PAPEL DE MONITOR

Papel / Motivos	Valores	Características	Competências	Comportamentos
Monitor	Regras, regulamentos, procedimentos.	Orientado à estabilidade e continuidade Detalhista Bom analista Gosta de dados e formulários, inspeções e vistorias. Revisão de relatórios e documentos em geral.	Monitoramento do desempenho individual Gerenciamento do desempenho e processos coletivos Análise de informações com pensamento crítico	Sabe o que acontece em sua unidade Controla o cumprimento das tarefas pelas pessoas Verifica se o setor está fazendo sua parte

Como **Monitor**, o gerente deve saber o que acontece em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte.

O Monitor domina todos os fatos e detalhes, e é um bom analista. As características desse papel incluem o gosto por dados e formulários, pela análise e resposta a informações de rotina, pela condução de Inspeções e vistorias e pela revisão de relatórios e outros documentos.

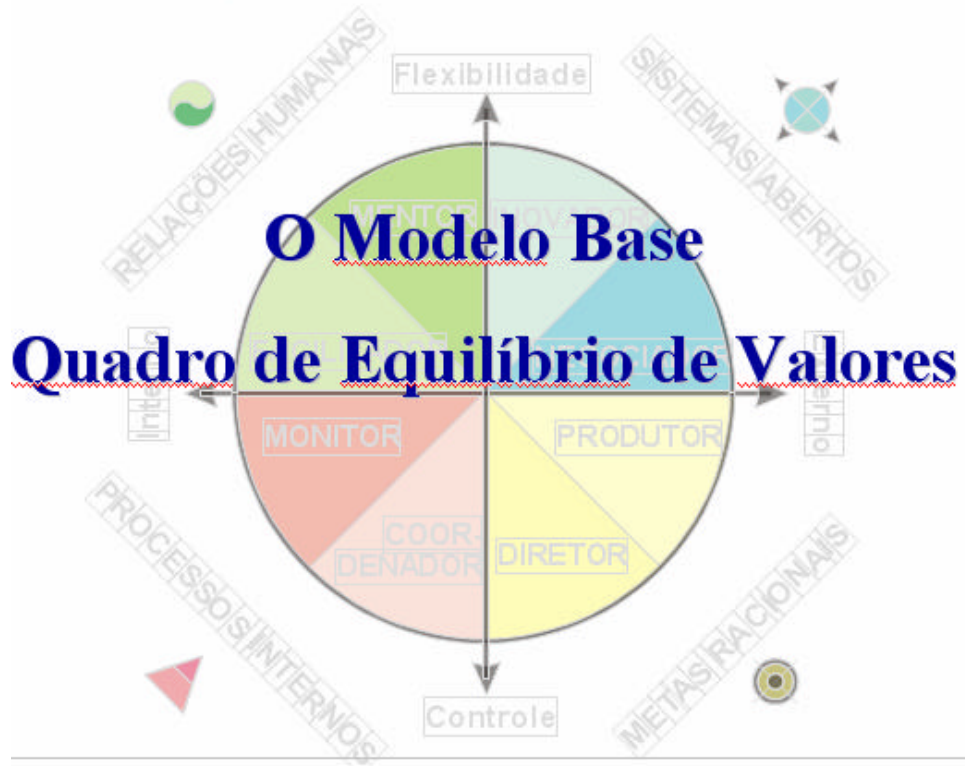
O Papel de Monitor requer cuidado com detalhes, controle e análise. O monitor realiza verificações constantes para descobrir o que acontece de fato. Tem um aguçado senso de precisão, e presta atenção a medidas, relatórios e dados. Sua ambição é manter-se a par dos mínimos detalhes.

Manter as coisas sob controle, regras e regulamentos é essencial, mas não é um fim em si mesmo. Estas atividades são realizadas para um fim específico, existe um cliente seu, externo ou interno, esperando por resposta; é preciso entregar e negociar a entrega; qualidade e tempo são duas medidas a serem levadas em conta; um excesso de preocupação com detalhes pode comprometer a entrega e a imagem de sua unidade.

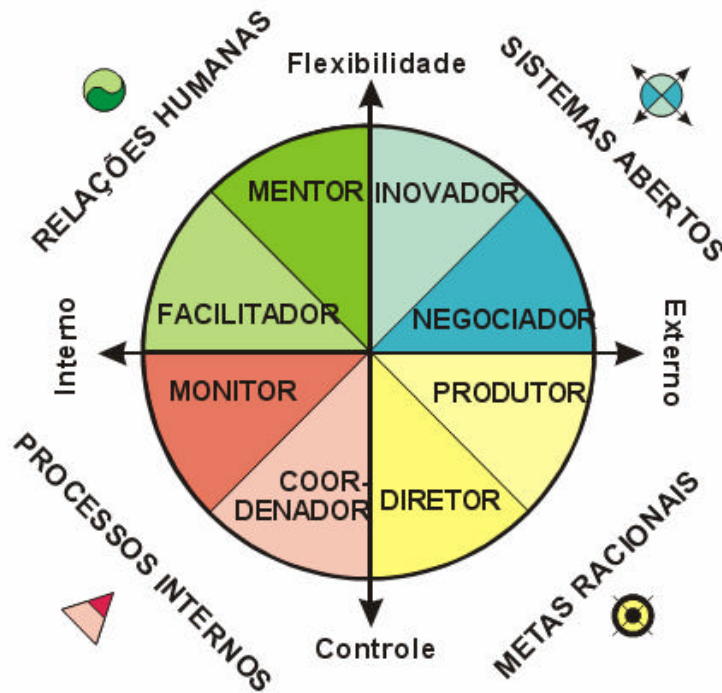
Por exemplo ...

No mesmo filme, o controlador de vôo da base espacial de Houston – Gene – fez, o tempo todo, o papel de monitor. Checou todos os sistemas antes da decolagem. Comandou o planejamento da reentrada da Apollo XIII em órbita, analisando todos os dados de aproveitamento dos escassos recursos de energia elétrica no módulo lunar, até a reentrada do módulo na atmosfera e o recolhimento da equipe de astronautas no Oceano Pacífico.

3. MODELO BASE – QUADRO DE EQUILÍBRIO DE VALORES.

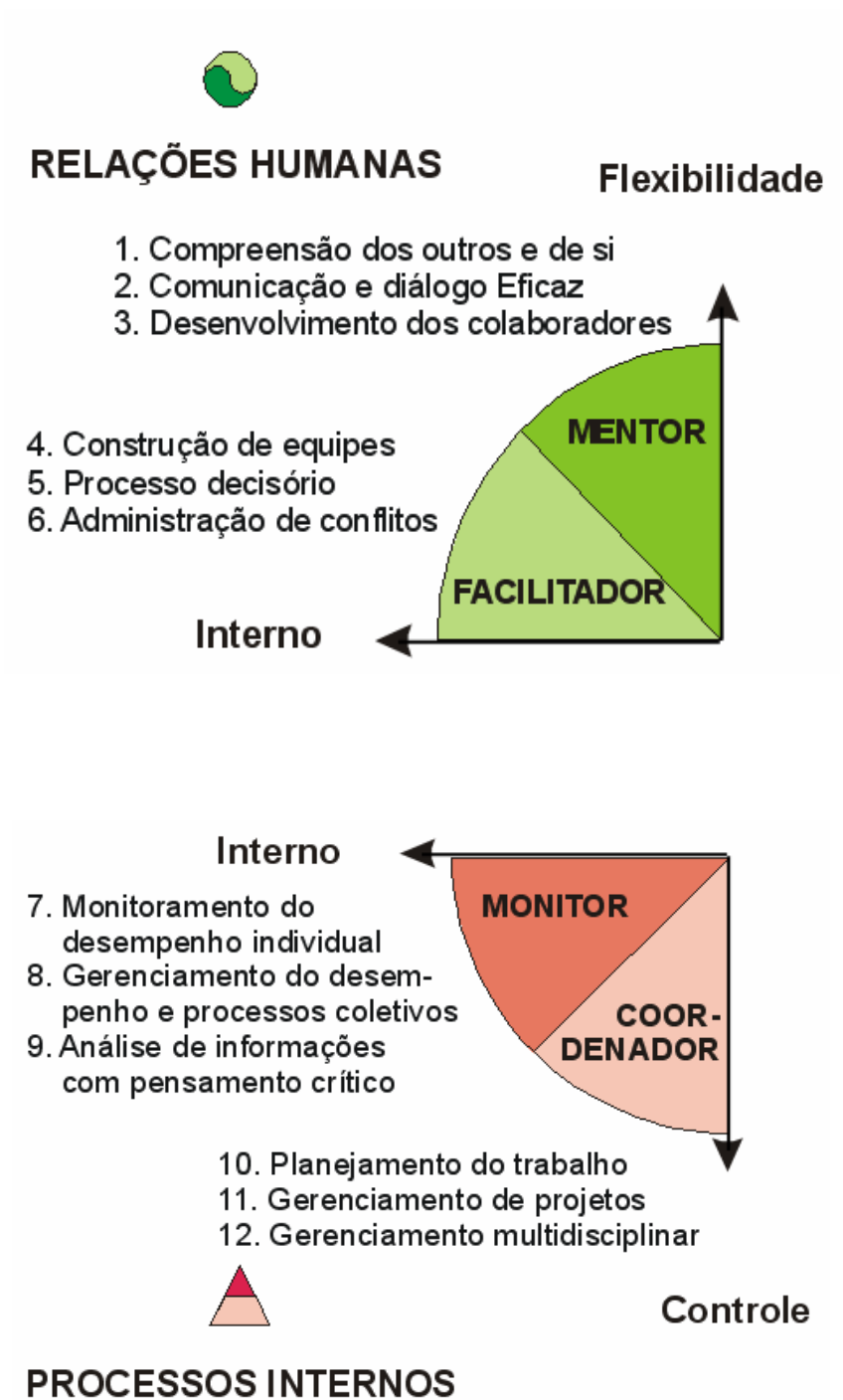


Quadro de Equilíbrio de Valores

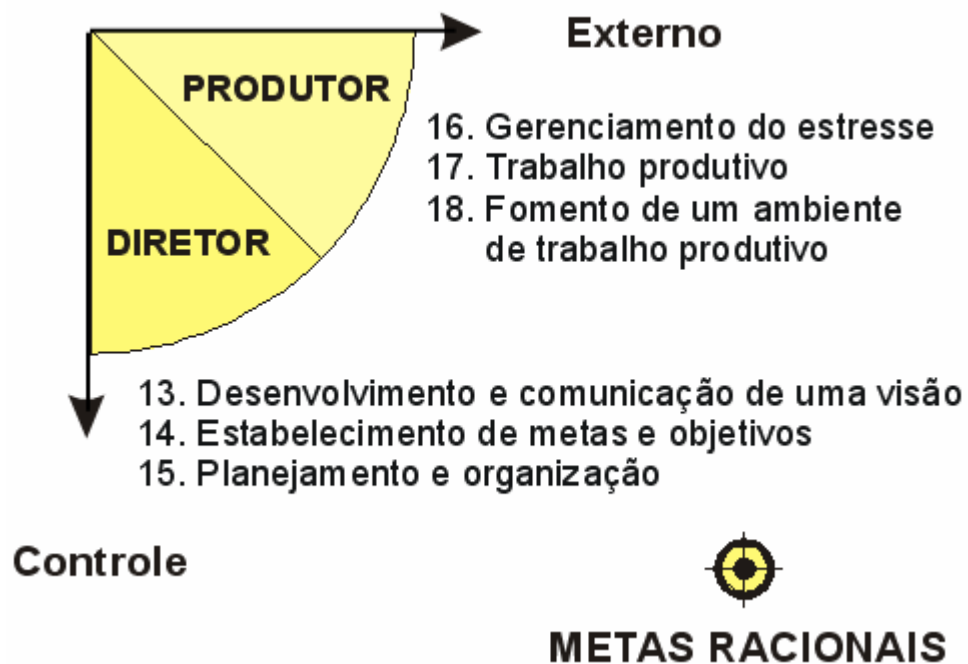


4. FOCO NA EFICÁCIA DO LÍDER

Competências por Quadrante

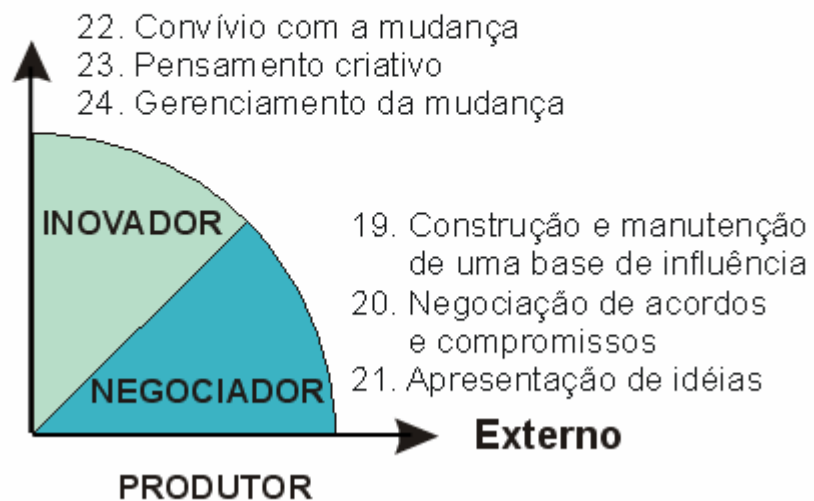


Competências por Quadrante
Foco na eficácia do Líder



Flexibilidade

SISTEMAS ABERTOS



Passo 3 – ANÁLISE

Sentido: Apresentar casos bem sucedidos relacionados com os conteúdos do seminário, de modo que todos possam ver modelos de comportamentos competentes.

Desafio: Pesquisar ou produzir cases que retratem a realidade dos empresários, e possam servir de modelo.

Como? Com cenas de filmes comerciais, histórias de sucesso, reflexões de aprendizagem de outros empresários. Assim, os participantes não se sentem ameaçados. Aprendem a observar melhor os comportamentos de outros, para dar um passo adiante: observar os seus próprios comportamentos.

A aprendizagem requer

- um evento crítico, marcante,
- uma teoria,
- um modelo de ação competente a ser seguido.

Passo 4 – PRÁTICA

Sentido: Fazer uma aplicação prática dos aspectos teóricos aprendidos ao longo do seminário.

Desafio: Criar algum exercício, simulação ou teste que leve os participantes a compartilharem seu aprendizado.

Como? Vivenciar uma situação análoga ao que se encontraria no trabalho. É uma oportunidade de experimentação e *feedback*.

Passo 5 – APLICAÇÃO

Sentido: Por em prática o que foi aprendido.

Desafio: Estimular os participantes a aumentar sua eficácia com um método de acompanhamento dos progressos obtidos.

Como? Fazer o seu Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC.

ANEXO I
EXERCÍCIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO.

-
- Escolha dois, dentre os oito papéis, que você considera os mais críticos para o seu desempenho atual.
 - Para cada um deles preencha o quadro, identificando o papel, seu escore e por quê você o escolheu.
 - Em seguida escreva *como* você pretende melhorar seu desempenho.
 - Seja bem descritivo de *como* você irá atuar. Não exija demais de si mesmo.
 - Lembre-se de colocar “pontos de controle” das melhorias (indicadores de desempenho).
-

ANEXO II
PLANO DE AUTO DESENVOLVIMENTO.

Plano de Auto-Desenvolvimento

Plano de Auto-Desenvolvimento

Escolha dois, dentre os oito papéis, que você considera como sendo os mais críticos para o seu desempenho atual. Para cada um deles preencha o quadro abaixo identificando o papel, seu score e por que você o escolheu. Em seguida escreva como você pretende melhorar seu desempenho. Seja bem descritivo de como você irá atuar. Não se limite a este formulário, porém não exija demais de si mesmo. Lembre-se de colocar "pontos de controle" das melhorias (indicadores de desempenho).

Quadrante	Papel	Score	Por quê?
Para melhorar meu desempenho neste papel, como irei...			
1 – (expandir meus conhecimentos) –			
2 – (pedir apoio aos colegas: subordinados, pares e superiores) –			
3 – (mudar meus hábitos e rotinas) –			
4 – (outro) –			