

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



DEFINIÇÃO GERAL SOBRE AS HABILIDADES GERENCIAIS

Jéssica Romagnoli Freire Campos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (CPNA)
jessica.rsfc@hotmail.com

Edrilene Barbosa Lima Justi

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (CPNA)
edrilene@gmail.com

Jamson Justi

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (CPNA)
jamsonjusti@gmail.com

Jadson Justi

Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
jadsonjusti@hotmail.com

RESUMO

O sucesso das organizações está relacionado aos papéis que os gerentes desempenham continuamente para atingir objetivos de excelência. Para tanto, os administradores necessitam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais. Sendo assim, este trabalho tem como principal objetivo definir e discutir as habilidades gerenciais com base em uma pesquisa bibliográfica. Com este estudo foi possível concluir que, em todos os níveis de gerência, as habilidades humanas são primordiais para o sucesso da gestão, sendo que, com sua utilização, o administrador trabalhará eficaz e eficientemente, em colaboração das outras pessoas, destacando talentos em prol do melhor desempenho da organização.

Palavras-chave: Papel dos gerentes; Habilidades gerenciais; Administração.

Para Schermerhorn (2007) gerentes são as pessoas responsáveis pelo desempenho de toda a organização e dentre suas atribuições inclui-se coordenar um dos principais recursos: as pessoas que nela trabalham. Através delas, de seu intelecto e empenho, que se constrói o desempenho de toda a organização. Assim, cabe ao gerente saber liderar e dirigir esse importante recurso que faz a organização se desenvolver.

São os gerentes que coordenam, controlam e supervisionam as pessoas e buscam soluções e estratégias para melhor uso de todos os recursos e talentos que a organização oferece, obtendo como resultado, um ambiente de sucesso.

Sendo assim, o presente estudo visa contribuir com o conhecimento sobre a importância do desenvolvimento de habilidades no desempenho do papel dos gerentes e enfatizar quais tipos de habilidades se destacam mais em determinados papéis de gerência. Dessa forma, este trabalho tem como principal objetivo definir e discutir as habilidades gerenciais com base em uma pesquisa bibliográfica que, segundo orienta Fachin (2005) “é um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza. Tem como finalidade conduzir o leitor à pesquisa de determinado assunto, proporcionando o saber”.

As funções do gerente englobam todos os níveis da organização, por isso, é uma atividade multidisciplinar e extremamente complexa. Para tanto, é necessário que ele desempenhe suas tarefas com competência e uma variedade de habilidades. Quanto mais domínio sobre as habilidades, maior será o sucesso do gerente e, conseqüentemente, da organização (DAFT, 2009).

Analisando os autores Bateman e Snell (2009), Chiavenato (2006), Daft, (2009), Maximiano (2006) e Schermerhorn (2007), é evidente a constatação de que eles consideram de suma importância as habilidades estudadas por Robert L. Katz, as quais são divididas em três categorias: Habilidades Técnicas, Habilidades Humanas e Habilidades Conceituais.

Maximiano (2006) ainda destaca os pontos e autores importantes para o entendimento da evolução histórica da Administração, mencionando além dos estudos de Katz, as habilidades identificadas por Mintzberg, sendo: habilidades de relacionamentos com colegas; habilidades de liderança; habilidades de resolução de conflitos; habilidades de processamento de informação; habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade; habilidades de alocação de recursos; habilidades de empreendedor; e, habilidades de introspecção. Dessa forma, Mintzberg, associa as habilidades com os papéis gerenciais que propôs.

Para Chiavenato (2006), na atual Era da Informação, o administrador tem um papel

amplo e, para isso, é necessário que reúna suas competências, que são baseadas nas habilidades, para que possa alcançar bons resultados. Dessa forma, cumpre ressaltar quais as características primordiais de cada uma dessas habilidades.

Habilidades Técnicas são as habilidades que a pessoa traz consigo para a especialização do cargo e a desenvolve no decorrer da sua prática, devendo estar de acordo com a sua área de atuação. Normalmente, o desempenho dessas tarefas exige técnicas específicas que podem ser aprendidas em cursos especializantes (SCHERMERHORN, 2007).

Habilidades Conceituais são as capacidades de enfrentar toda a complexidade existente na organização, ou seja, permite que o administrador faça abstrações, desenvolva valores e princípios de ação. Envolvendo a criação de estratégias, resolução de problemas, capacidade de diagnóstico e visão no futuro da organização: foco nos objetivos e visão ampla e planejada, proporcionando ideias globais que permitem saber onde chegar (CHIAVENATO, 2006).

Habilidades Humanas são consideradas as mais importantes dentro da organização. Para Schermerhorn (2007) é a capacidade de aplicação da inteligência emocional na relação com todos os membros da equipe, gerenciando a si próprio e os próprios relacionamentos de forma eficaz. Daft (2009) destaca a habilidade de utilização da motivação, liderança, coordenação, comunicação e resolução de conflitos como pertinentes à habilidade humana no relacionamento com as outras pessoas. Bateman e Snell (2009) dão a essa habilidade o nome de “interpessoal e de comunicação” e enfatizam que serão de suma importância durante toda a carreira do administrador, em todos os seus níveis de administração já que os gerentes utilizam grande parte de seu tempo interagindo com outras pessoas.

Para Chiavenato (2006), Daft, (2009), Maximiano (2006) e Schermerhorn (2007) há uma mesma distinção sobre os níveis de administração e as categorias de habilidades que serão aplicadas e exigidas em cada um deles, sendo estes níveis de administração classificados em alta administração, gerência intermediária e gerência de primeira linha. Nas maiores organizações, as habilidades técnicas são mais presentes em gerentes da primeira linha, pois são os cargos iniciantes em que as técnicas e métodos de trabalho são mais exigidos; as habilidades conceituais são mais desenvolvidas por gerentes da alta administração, ou seja, quanto mais alto o cargo, maior serão as responsabilidades vinculadas à ele, exigindo uma maior e melhor desenvoltura na solução de problemas complexos, diminuindo-se a necessidade de evolução das habilidades técnicas. Na gerência intermediária, destaca-se o equilíbrio de exigibilidade das três habilidades, uma vez que o gerente intermediário será o responsável por

transmitir as metas e objetivos da alta gerência para a primeira linha, tendo, dessa forma, que dominar bem e de forma equitativa todas as habilidades.

Já para Bateman e Snell (2009) os melhores gerentes, nos dias atuais, devem ser capazes de desenvolver e aplicar bem as três categorias acima, independentemente do tamanho da organização, ou seja, são “líderes trabalhadores”, como eles mesmos denominam.

Dessa forma, é possível concluir que, em todos os níveis de gerência, as habilidades humanas são primordiais para o sucesso da gestão. É através delas que o administrador trabalhará eficaz e eficientemente, em colaboração das outras pessoas, destacando talentos em prol do melhor desempenho da organização. Assim, é fundamental que todos os gestores, durante toda sua carreira, em qualquer nível que estejam, saibam aplicar essas habilidades para que seus subordinados se sintam componentes de extrema importância no papel de desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração**: o novo cenário competitivo. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4ª Ed. Campus Elsevier, 2006.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos da Metodologia**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHERMERHORN Jr, J. R. **Administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.