

09.02 Funções, competências e habilidades de direção



Dirigir é um trabalho apaixonante quando é bem feito. E o melhor é que, quando nos desenvolvemos como dirigentes, também nos desenvolvemos como pessoas

Autor: Jesús Ángel Sánchez Pérez.

Médico, Consultor e Diretor de Fórum Trainers.

Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

Citación recomendada:

Sánchez Perez J A. Funções, competências e habilidades de direção [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; Traducción 2015 [consultado día mes año]. Disponible en: direccion url del pdf.



TEXTOS DE ADMINISTRACION SANITARIA Y GESTIÓN CLINICA
by UNED Y ESCUELA NACIONAL DE SANIDAD
is licensed under a Creative Commons
Reconocimiento- No comercial-Sin obra Derivada
3.0 Unported License.



RESUMO

Os especialistas afirmam que as pessoas não se demitem do trabalho, mas sim de seus chefes. A influência dos dirigentes sobre o desempenho de seus colaboradores está suficientemente retratada em numerosas pesquisas. E como acontece com todo trabalho, dirigir é algo que se aprende.

Além dos conhecimentos técnicos necessários, a direção requer uma série de habilidades e competências pessoais e interpessoais.

Algumas delas são de natureza geral, e facilitam tanto a direção de nós mesmos quanto o próprio relacionamento com os outros. São as chamadas meta-habilidades. Outras são específicas para dirigir outras pessoas.

1. *Introdução.*
2. *Funções da direção*
3. *Competências e habilidades da direção*
4. *Meta-habilidades intrapessoais*
5. *Meta-habilidades interpessoais*
6. *Habilidades específicas para a função diretiva*
7. *Anexo. Modelos de competências da direção*
8. *Referências bibliográficas*

Nesse tópico não pretendemos fazer uma lista exaustiva de todas elas, apenas uma descrição fenomenológica e prática daquelas que, com um ou outro nome, estão presentes na maioria dos autores. Outras competências, como a liderança, a negociação ou o planejamento são tratados em mini tópicos específicos de DOCU-ENS. Também não abordaremos o pensamento sistêmico, por uma questão de espaço, embora inspire o foco e o discurso de todo o tópico. Podem ser encontradas excelentes explicações sobre isso no Kofman ou em A Quinta Disciplina, de Peter Senge, entre outras muitas obras.

1. - INTRODUÇÃO

"A maneira de fazer é ser" (Lao-Tse)

Quando uma pessoa é promovida a um posto de direção, não significa apenas que esteja ascendendo no escalão: a realidade é que mudou de trabalho. Suas tarefas anteriores serão somente uma parte, às vezes muito pequena, de novas funções mais complexas, que requerem competências específicas.

Um dirigente trabalha com e por meio de seus colaboradores. Aliás, um bom dirigente trabalha **para** seus colaboradores (além de para a organização), propiciando as condições e contextos para que possam ser eficazes. Dirigir é uma função de serviço. E como toda função, pode ser exercida bem ou mal.

Os resultados que obtemos em qualquer faceta de nossa vida são consequência de nossos atos, e nossos atos vêm condicionados por nossas habilidades. Desenvolvê-las bem não elimina os problemas nem diminui os desafios, mas determina quão capazes seremos de enfrentá-los com sucesso.



Uma pessoa pode ser um excelente técnico, mas um mau dirigente (daí o Princípio de Peter: as pessoas são promovidas em uma organização até alcançar seu máximo nível de incompetência).

Há uma pergunta clássica e reiterada: Os líderes nascem ou se fazem? Definitivamente, os dirigentes e os líderes "se fazem".

Por que insistir na ideia de aprendizado e desenvolvimento? Porque ainda hoje são muitos os dirigentes que assumem o fato de que eles "são como são e não vão mudar" quando, paradoxalmente, em seu trabalho empenham-se em fazer com que outros mudem.

Quem tem uma responsabilidade de direção tem também a responsabilidade de aprender o necessário para desempenhá-la adequadamente. Além disso, desfrutará muito mais.

Embora algumas pessoas tenham um talento especial para exercer esses papéis (assim como outras pessoas o têm para a música, o tênis ou a matemática), todas as pessoas que se proponham fazê-lo podem desenvolver as habilidades necessárias para um desempenho apropriado, inclusive excelente.

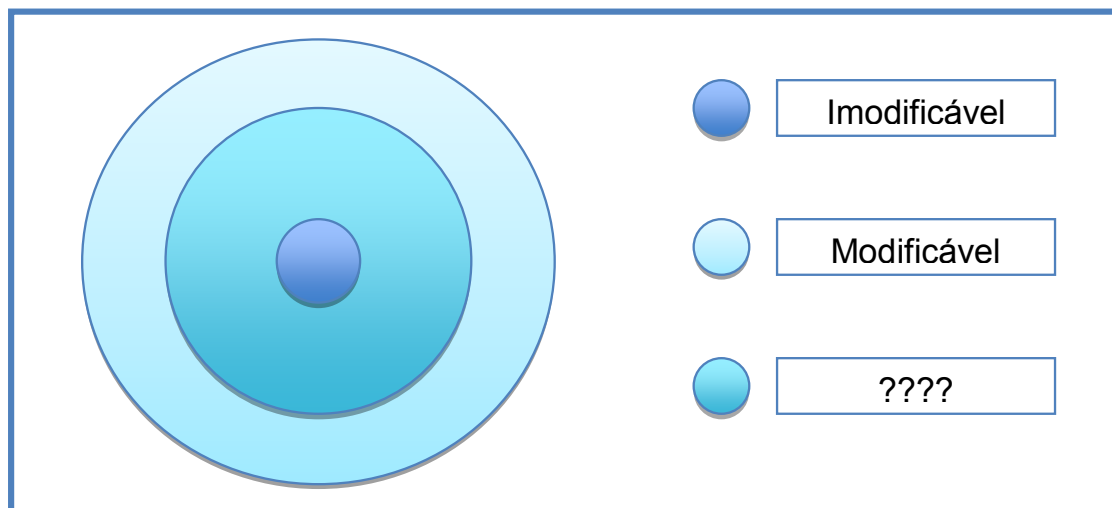
O talento, assim como o temperamento, são imodificáveis. Condicionam tendências de pensamento, sentimento e ação. Impõem um teto que o treinamento não pode superar (nem todo mundo pode chegar a tocar o piano como Mozart ou a pintar como Dalí).

No extremo oposto, estão os hábitos adquiridos socialmente ou pela educação (horários, usos sociais, hábitos higiênicos ou de vestuário etc.). Esses são facilmente substituíveis por outros hábitos, se as condições assim o requerem.

Ser dirigente é um trabalho que se aprende

Entre ambos os extremos há uma zona “talvez modificável”. É o conjunto de hábitos iniciados e mantidos desde a infância, mais enraizados e que sustentam o caráter (Figura1). Sua possibilidade de modificação depende das experiências profundas de vida, da sensação de necessidade de mudança, da estratégia e meios que são utilizados. Também depende do temperamento, que desempenha um papel importante, mas não é determinante. Todos conhecemos pessoas ex alcoólatras, ex fumantes, ex agressivas, ex fracas ou ex imaturas, que provocaram uma mudança radical em sua vida. Como diz Goleman, o temperamento não é o destino.

Figura1: Níveis dinâmicos no desenvolvimento pessoal e desempenho profissional

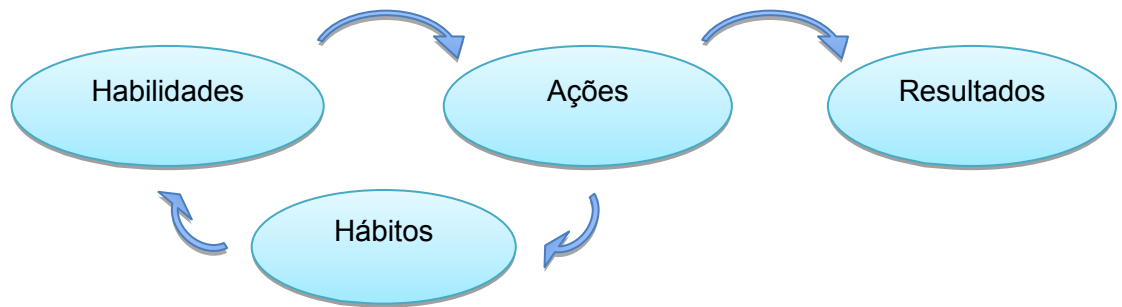


A boa notícia é que não necessitamos do virtuosismo nem da perfeição para sermos suficientemente eficazes, inclusive altamente eficientes.

Nascemos com um potencial de habilidades básicas que vamos desdobrando nos primeiros anos de nossa vida. O que acontece, às vezes, é que, a partir de um determinado momento, deixamos de praticar algumas delas (interessamo-nos por outras coisas) e essas tendem a decrescer. Como diz o poeta J. Primeiro Dryden: primeiro construímos nossos hábitos, e depois nossos hábitos nos constroem”.

Nossas capacidades atuais manifestam-se em nossas ações, e essas por sua vez determinam nossas capacidades futuras. A habilidade desenvolve-se e é mantida com a ação e com o hábito (Figura 2).

Figura 2: O feedback entre capacidades, ações e hábitos



2.- Funções de direção

Segundo o Dicionário da Real Academia Espanhola (R.A.E), dirigir significa "conduzir, direcionar algo para um término ou lugar indicado", "encaminhar a intenção e as operações a determinado fim", e também "gerenciar, orientar, guiar, aconselhar a quem realiza um trabalho". Dirigir pessoas tem uma dimensão de orientação para a obtenção de metas, e uma intrínseca dimensão interpessoal.

Minzberg define dez papéis de direção, agrupados em três categorias:

a. Papéis interpessoais:

- Cabeça visível (representante para o exterior)
- Líder (orientar, motivar, criar equipe e cultura)
- Elo (relações com outros serviços, departamentos, pessoas)

b. Papéis informativos:

- Monitor (receptor e centro de informação)
- Difusor (para o interior da organização)
- Porta-voz (para o exterior da organização)

c. Papéis de decisão:

- Empresário (explorador de oportunidades e ameaças)
- Gestor de anomalias e de crise
- Alocador de recursos e tempos
- Negociador

Costa e López, seguindo Fayol, incluem a direção como mais uma das funções da gestão, junto com planejar, organizar, coordenar e controlar, embora assinalem que quando os dirigentes organizam, coordenam ou controlam estão “dirigindo”.

A função de dirigir articula-se, portanto, nas seguintes ações ou tarefas:

1. Estabelecer e/ou comunicar objetivos, e planejar as estratégias e tarefas
2. Organizar pessoas (alocando-as em postos de trabalho) e recursos
3. Coordenar a tarefa dos colaboradores e equipes
4. Comunicar e facilitar a comunicação de outros
5. Ajudar às pessoas a gerenciar sua energia e motivação
6. Controlar, avaliar e acompanhar os esforços e as conquistas
7. Recompensar ou sancionar
8. Solucionar problemas
9. Representar a sua organização ou departamento no exterior
10. Negociar

2.1. A relação entre direção e liderança

Embora a direção e liderança compartilhem uma série de características e habilidades, não são a mesma coisa. É frequente dirigir sem liderar. Pelo contrário, a liderança sem direção não se sustenta e dura pouco.

Para Kotter dirigir é gerir a complexidade de uma organização para que funcione e consiga os resultados que se propõe, enquanto liderar é gerir a mudança.

Kotter e Kofman falam indistintamente de direção, gestão ou management para referir-se ao trabalho de direção que se encarrega de fazer funcionar a organização no dia a dia, e a diferenciam da liderança, focada em fazer evoluir a médio e longo prazo. A direção "traz à Terra" as ideias e aspirações da liderança.

As diferenças fundamentais entre um e outro estão refletidas na seguinte (Tabela 1):

Tabela 1: Direção e liderança

DIREÇÃO	LIDERANÇA
Gerir a complexidade atual	Gerir a mudança futura
Planejar e orçar	Assinalar o rumo (visão)
Selecionar e organizar funcionários	Alinhar os funcionários
Controlar e resolver problemas	Estimular vontades
Objetivos corretos	Atender as necessidades humanas

O objetivo da direção consiste em contribuir para que as pessoas sejam eficientes. O objetivo da liderança, em sua máxima expressão, é contribuir para que sejam felizes.

Eles não são substituídos entre si mas, são complementares. A excelência organizacional requer tanto de liderança como de direção.

O objetivo da direção consiste em contribuir para que as pessoas sejam eficientes

3. Competências e habilidades de direção

3.1. Conceito de habilidade e de competência

Segundo o dicionário da R.A.E. "habilidade" é a capacidade e disposição para algo. Implica não apenas conhecimento, mas também habilidade, know-how.

"Competência" é uma palavra polissêmica (disputa, rivalidade, incumbência, atribuição, competição, capacitação, etc.). Uma das suas acepções é a "perícia, aptidão, idoneidade para fazer algo ou intervir em um assunto determinado" (Dicionário da R.A.E.).

Na linguagem de Recursos Humanos foi introduzida por McClelland para descrever os fatores que podem predizer o sucesso profissional, além do currículo acadêmico, dos traços da personalidade e dos testes de inteligência. Ainda Boyatzis em 1982, falava de "**características** subjacentes numa pessoa, que estão causalmente relacionadas com uma atuação de sucesso em um posto de trabalho e em uma organização concreta". Posteriormente foram identificadas com comportamentos:

Levy-Leboyer: "As *competências* são repertórios de **comportamento** que algumas pessoas dominam melhor do que outras, o que as torna eficazes em uma determinada situação".

Pereda e Berrocal: "Um conjunto de **comportamentos observáveis** que estão causalmente relacionados com um desempenho bom ou excelente em um trabalho concreto e numa organização concreta".

Cardona e Chinchila: "Aqueles **comportamentos observáveis e habituais** que possibilitam o sucesso de uma pessoa em sua atividade ou função".

Dessas definições vários aspectos das competências são deduzidos:

- São comportamentos observáveis

As competências diretivas são os comportamentos observáveis e habituais que possibilitam o sucesso de uma pessoa na função de direção

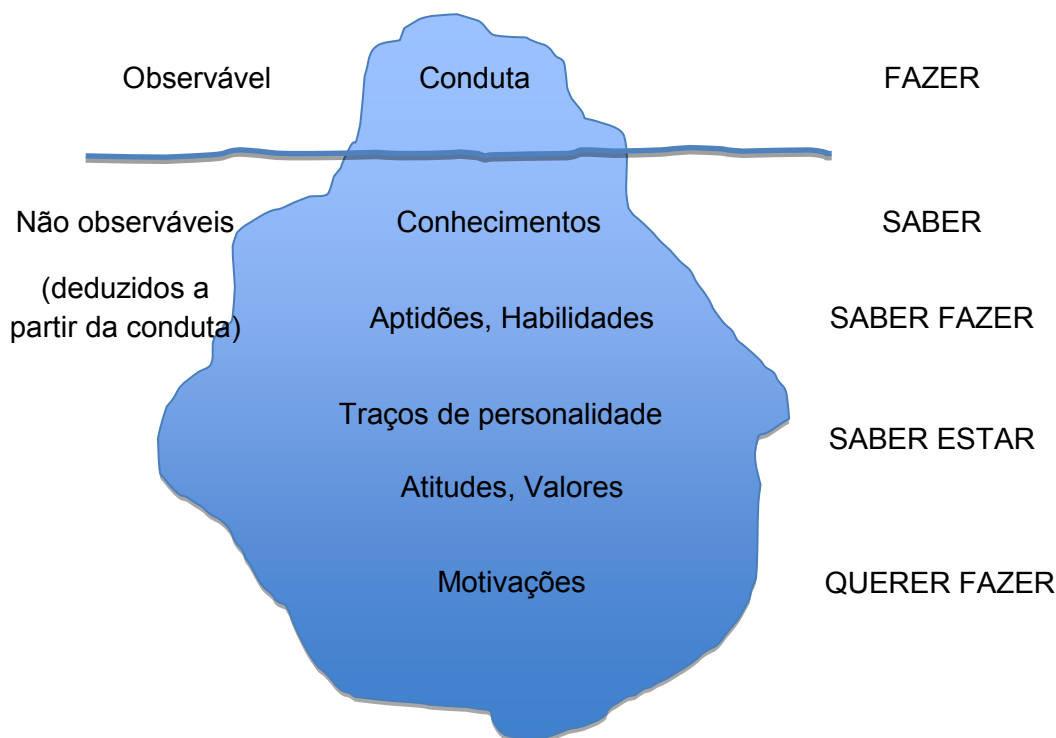
- Dependem de características permanentes das pessoas
- Causam um desempenho bem sucedido
- Em uma função e contextos determinados

3.2. Relação entre competências e habilidades

Uma pessoa que possui determinada habilidade pode decidir não usá-la (por exemplo, por desmotivação ou por despeito). Nesse caso, não falamos de competência, porque essa inclui ação e motivação. A habilidade é potencial, a competência é desempenho real, habilidade em ação.

Uma competência tem vários componentes (Figura 3).

Figura 3: Fatores de competência pessoal



Pereda acrescenta um sexto fator, externo ou contextual: Poder fazer (meios e oportunidades).

Ainda hoje persiste certa confusão na literatura entre habilidades e competências de direção, por vários motivos:

- Existem várias classificações, repertórios e denominações de competências de direção, segundo os diferentes autores (**ver Anexo**), com semelhanças, mas também com notáveis diferenças entre elas.
- As competências compartilham o nome com a habilidade que as torna possíveis (trabalho em equipe, empatia, negociação, etc.).
- Alguns autores falam de “*competências*” para referir-se principalmente às relacionadas com meta-habilidades (autoconhecimento, auto-regulação, empatia, etc.) enquanto chamam de “*habilidades*” às mais relacionadas diretamente com a função diretiva (delegação, negociação, trabalho em equipe, etc.).
- Por outro lado, cada organização deve decidir que competências precisa desenvolver em seus dirigentes e trabalhadores, e quais são os comportamentos observáveis para avaliá-las. Dessa maneira, em organizações diferentes há competências e definições diferentes, às vezes sob o mesmo nome.

Nesse trabalho falaremos das habilidades que, traduzidas em hábitos e ações observáveis, formam as competências de direção homônimas. Ao falar de empatia, por exemplo, estamos referindo-nos tanto à habilidade quanto à competência. Mais do que um catálogo exaustivo, interessa-nos uma síntese reflexiva das fundamentais, as que integram várias delas ou ajudam a desenvolver as outras.

Há **habilidades específicas**, necessárias para executar adequadamente um comportamento concreto (por exemplo, fazer um diagnóstico, delegar uma tarefa), e **habilidades gerais** ou **meta-habilidades**, que estão mais ligadas ao ser e operam mais profundamente, impregnando a maioria de nossos atos (como a capacidade de saber aprender ou a integridade).

As meta-habilidades facilitam o desenvolvimento das habilidades específicas da organização deve decidir que competências precisa desenvolver em seus dirigentes e trabalhadores

O melhor dirigente é aquele que, para começar, sabe dirigir a si mesmo

As meta-habilidades são muito mais importantes, porque facilitam o desenvolvimento das habilidades específicas. De fato, são habilidades básicas que quase todo mundo precisa para desenvolver-se com eficácia. Algumas delas tornam-se atributos do caráter.

Nossas capacidades formam um sistema no qual, como nas peças de um quebra-cabeça:

1. Apoiam-se e potencializam-se mutuamente (desenvolvem-se entre si)
2. Complementam-se e equilibram-se entre si (juntas formam uma bagagem mais completa).
3. Algumas são, além disso, habilidades complexas, sistemas em si mesmas, constituídas por várias habilidades (como, por exemplo, a habilidade de influenciar).

O melhor dirigente é aquele que, para começar, sabe dirigir a si mesmo. Algumas das meta-habilidades fundamentais são **intrapessoais**, e estão orientadas a construir os atributos do caráter e a governar o comportamento próprio. São, além disso, a base das meta-habilidades **interpessoais**, aquelas que facilitam o relacionamento com os outros e a influência sobre o comportamento alheio.

Por último, somos "contagiosos". Uma das responsabilidades da direção é dar o exemplo. O desenvolvimento pessoal do dirigente influenciará significativamente em seus colaboradores: fabricamos o mundo no qual vivemos por meio do que contagiamos aos outros.

4. Meta-habilidades intrapessoais

4.1. Saber aprender

Viva como se fosse morrer amanhã, aprenda como se fosse viver para sempre (M. Gandhi)

Nós, seres humanos não podemos saber como é a realidade. Apenas podemos interpretá-la. A realidade é muito mais ampla que nossos conhecimentos e pontos de vista, e entendê-la adequadamente requer uma atitude de abertura mental, de curiosidade e de humildade. Além disso é imprevisível e está mudando permanentemente tanto em fatos, como em paradigmas e tecnologia.

Saber aprender é indispensável para conseguir objetivos, para adaptar-se às diferentes situações e desafios que a vida coloca, para tornar operacionais os nossos conhecimentos prévios, assim como para desenvolver as outras habilidades.

No caso específico do dirigente, saber aprender é essencial para enfrentar as mudanças, para resolver problemas, para enfrentar negociações com sucesso, e para influenciar positivamente os colaboradores: um chefe que teima em seus pontos de vista produz desmotivação, ineficácia e sensação de impotência.

Há uma poderosa razão que é frequentemente esquecida: cada pessoa é única, com semelhanças e com diferenças como qualquer outra. Toda direção eficaz passa por um ajuste às pessoas que dirige, e isso requer aprender com elas.

O que é aprender?

Aprender é muito mais que adquirir informação. É obter uma compreensão mais útil e operacional a respeito de uma situação ou fenômeno, e incrementar a capacidade de enfrentá-la adequadamente.

Seu objetivo não é apenas saber, se não compreender e saber-fazer, para poder conseguir.

O aprendizado sem ação é teoria. A ação sem aprendizado pode representar um sério problema, tanto de ineficácia como de consequências secundárias: fazer nem sempre significa conseguir.

O aprendizado sem ação é teoria

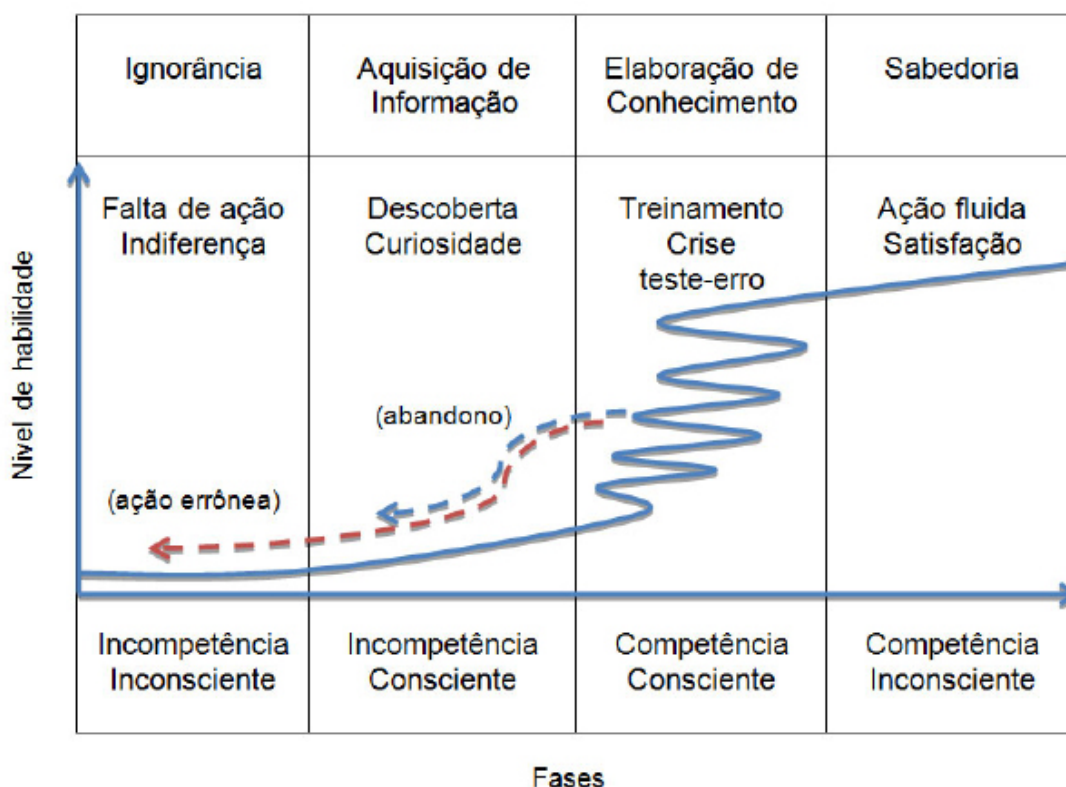
Aprender requer:

- Humildade para reconhecer o que não sabemos
- Estar disposto a questionar-se e refletir
- Atitude aberta, curiosidade para descobrir
- Capacidade de identificar as fontes de novos conhecimentos (que em muitas ocasiones podem ser os próprios colaboradores)
- Flexibilidade para mudar
- Ser capaz de assumir os erros como parte inevitável do aprendizado

Veremos dois modelos em relação com o aprendizado: aquele que se refere ao desenvolvimento do know-how, da habilidade e da competência, e o aprendizado contínuo ou aprendizado pela experiência.

a. O desenvolvimento de qualquer habilidade segue quatro passos (Figura 4).

Figura 4: Fases para o desenvolvimento competente



1. Incompetência inconsciente: fase na qual ignoramos que não sabemos algo.

2. Incompetência consciente: reconhecimento de que não sabemos e assumir a responsabilidade de aprender. Nessa fase começamos a adquirir informação, por exemplo, em um curso ou com a leitura de um livro.
3. Competência consciente: é o equivalente ao treinamento, mediante o qual vamos adquirindo a capacidade de fazer. Requer atenção e disciplina. É um desempenho não natural, carregado de episódios de teste-erro. Somos "iniciantes".
4. Competência inconsciente ou maestria: a habilidade está desenvolvida e integrada. Já é nossa, e a ação flui com naturalidade, sem nenhum esforço nem exigência de concentração.

A fase mais difícil costuma ser a de elaboração do conhecimento, em função do talento que se tenha. Implica quase que inevitavelmente um maior consumo de tempo e esforço, momentos de frustração por imperícia e erro, pelo qual precisa de uma alta dose de motivação e autocontrole para não abandonar. Se ocorre o abandono, embora tenhamos a informação, permanecemos na fase de incompetência consciente (sei que não sei), e inclusive há uma forma perigosa de incompetência inconsciente (creio, erroneamente, que eu sei).

b. O aprendizado contínuo ou aprendizado na ação. A orientação à conquista.

Toda atividade humana tem um fim (Aristóteles).

O aprendizado está relacionado com a vontade de conquista, e ela é provada com a obtenção dos resultados desejados. Miller, Gallanter e Pribram descreveram em 1960 um modelo de aprendizado e autoeficácia: o modelo T.O.T.S. (Teste, Operação, Teste, Saída).

O processo começa com a percepção de uma discrepância entre o que acontece agora (ou o que se prevê que acontecerá em um futuro se não agir) e o que se gostaria que acontecesse. Isto é, com uma brecha de insatisfação entre o que se tem e o que se deseja.

A fase mais difícil costuma ser a de elaboração do conhecimento, em função do talento que se tenha

O cérebro estabelece então um objetivo e dirige a conduta e a atenção para ele. Cada ação (operação) vai seguida, consciente ou inconscientemente, da avaliação de sua eficácia, de se contribuir ou não para diminuir a brecha de insatisfação (teste). Se o resultado for satisfatório, o processo acaba (saída). Se for insatisfatório ou insuficiente, volta-se a agir (operação), mas agora, se quiser ter sucesso, será necessário mudar a ação (flexibilidade), e para isso é necessário aprender. (Figura 5)

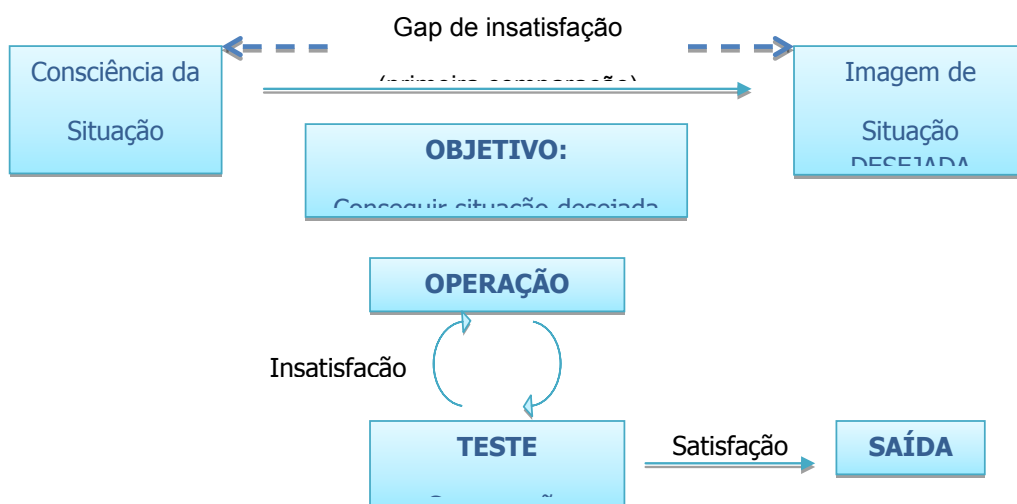


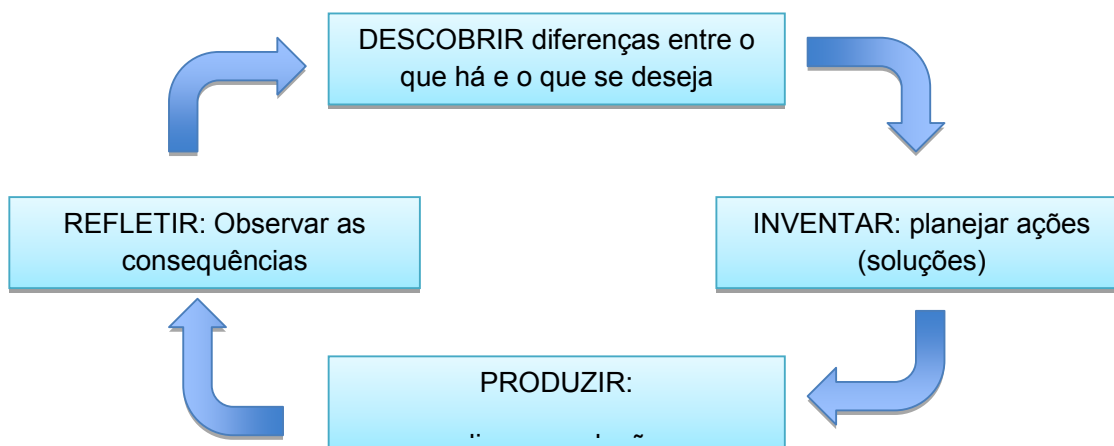
Figura 5: Modelo de aprendizado e autoeficácia

Em resumo, para sermos eficazes precisamos de:

1. Um **objetivo** claro e bem definido.
2. Ação: Uma sequência de **operações** encaminhadas ao mesmo.
3. Atenção: Evidências ou indicadores (**teste**) que permitem avaliar o processo durante e depois do mesmo.
4. Flexibilidade para agir em consequência com essa avaliação.

A flexibilidade é a capacidade (e o resultado) do ciclo de aprendizado contínuo: (Figura 6)

Figura 6: O ciclo de aprendizado orientado para a ação



Inimigos do aprendizado

1. Não saber que não sabe (cegueira)
2. Não reconhecer que não sabe (por medo, vergonha ou arrogância)
3. Confundir ter opiniões com saber
4. Confundir resignação com realismo
5. Julgar tudo e a todos (e levar assim as causas e responsabilidades para fora de nós mesmos)
6. Não ouvir
7. Não aceitar que outros lhe ensinem, não pedir ajuda
8. Não ter tempo ou ter muita pressa
9. Ser viciado nas respostas, fazendo poucas perguntas e respondendo-as de forma rápida e superficial
10. Não perseverar (por preguiça, por medo, por frustração)

A consciência de nós mesmos é uma meta-habilidade nuclear

4.2. Consciência de nós mesmos

A consciência de nós mesmos é uma meta-habilidade nuclear, sobre a qual se desenvolvem outras meta-habilidades como o autocontrole ou a motivação. É tão essencial como é um bom diagnóstico para um bom tratamento.

A consciência de nós mesmos inclui a consciência das emoções, dos pensamentos, das necessidades e aspirações, assim como das próprias capacidades e limitações.

Goleman, seguindo os trabalhos de Salovey e Mayer, coloca a autoconsciência na base da inteligência emocional. Além de sermos conscientes das emoções que sentimos, consiste em compreender a que obedecemos, que reações nos provocam, com que necessidades estão relacionadas.

As emoções são reações do organismo aos acontecimentos (externos ou internos), com uma dupla função: **avaliativa** (informam de satisfação-insatisfação) e **impulsionadora** (predispõem o corpo para a ação). Condicionam o funcionamento da pessoa em sua totalidade: sentimentos, pensamentos, percepção, vontade, reação fisiológica, e comportamental.

Todas nossas emoções, incluindo as desagradáveis, cumprem uma ou várias funções importantes, tanto para enfrentar as diferentes experiências da vida como para relacionar-nos com os outros. Por exemplo, o medo serve para fugir e nos proteger; a raiva nos dá energia para defender o que é nosso ou para conquistar alguma coisa; a tristeza nos induz ao recolhimento e à reflexão sobre aquilo que é importante, etc.

A vida diária propõe um ritmo que não facilita a consciência emocional. Por isso é conveniente garantir momentos para prestarmos atenção a nós mesmos. Como potencializar a consciência emocional?

Como colocava Castilla del Pino, “não há não sentimento”, mas nem sempre temos consciência do sentimento. Acontece como no tato: todo nosso corpo tem permanentes sensações de tato ou de temperatura, mas só percebemos isso quando há variações “sensíveis” de intensidade ou qualidade. Além disso, os seres

humanos têm emoções secundárias, sentimentos a respeito de nossos sentimentos (“me envergonho de ter medo, ou de sentir inveja”), e juízos sobre como deveríamos ser, que às vezes mascaram a emoção original, induzindo-nos ao autoengano.

Quando as emoções têm certa intensidade é fácil reconhecê-las, pois manifestam-se de forma clara e evidente. Outras, menos expressivas ou mais suaves, somente são reconhecidas se prestarmos atenção nelas, mediante a introspecção, a reflexão sobre o que sentimos, de por que e como as sentimos, de como reagimos, etc.

As emoções expressam-se mediante:

1. Sensações físicas ou proprioceptivas (de força, mal-estar, inquietação, agitação no estômago, tremor, bloqueio, vitalidade, etc.).
2. Comportamento motor, que ações empreendemos e como as executamos. Isso inclui os gestos faciais e corporais, o volume, tom e firmeza da voz.
3. Linguagem: Que tipo de expressões utilizamos? Como falamos do mundo, dos outros ou de nós mesmos? Quanto e de que nos queixamos? Que frases feitas ou ditados utilizamos com mais frequência?
4. Pensamento: que assuntos ocupam a nossa mente, que diálogo interno mantemos, que perspectiva oferecem nossas imagens mentais, que desfechos desejamos, que histórias contamos, que papel acreditamos que desempenhamos, etc.

Também é muito importante descobrir nossas aspirações e desejos: Do que você está orgulhoso? O que você está procurando ainda na vida? Quais são seus principais motivos de satisfação? O que você almeja? Quais são suas renúncias? O que você acha valioso?

Quando as emoções têm certa intensidade é fácil reconhecê-las

4.3. Responsabilidade

A virtude e o vício são voluntários (Aristóteles)

A responsabilidade está estreitamente ligada à autonomia e controle sobre a própria vida,

A responsabilidade é o ingrediente central da maturidade, e nos predispõe a aprender, a corrigir, a tomar decisões e a agir.

A responsabilidade é, basicamente, assumir que tomamos decisões constantemente, que somos autores de nossas ações, e que nossas decisões e ações têm consequências.

A responsabilidade está estreitamente ligada à autonomia e controle sobre a própria vida, com a pro-atividade e a capacidade percebida de agir.

Completa-se com a prestação de contas ("accountability" em inglês). Inclusive nos casos nos quais "foi feito sem querer", somos causadores das consequências de nossos atos.

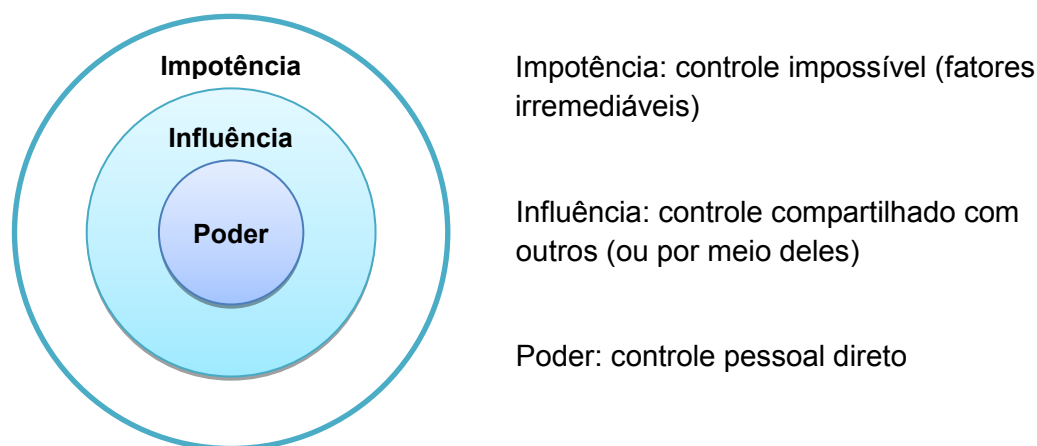
Por que consideramos a responsabilidade como uma meta-habilidade fundamental? Porque dá poder. A responsabilidade é, principalmente, uma competência poderosa, uma arma.

Quando "nos acontecem" coisas, ou os culpados são os outros ("havia muito trânsito", "os técnicos não querem cooperar") consola-nos a sensação de inocência. Mas essa "tentação de inocência", segundo Bruckner, enfraquece-nos de duas formas: torna-nos infantis (dependência) e vítimas (impotência).

A responsabilidade é o ingrediente central da maturidade, e nos predispõe a aprender, a corrigir, a tomar decisões e a agir.

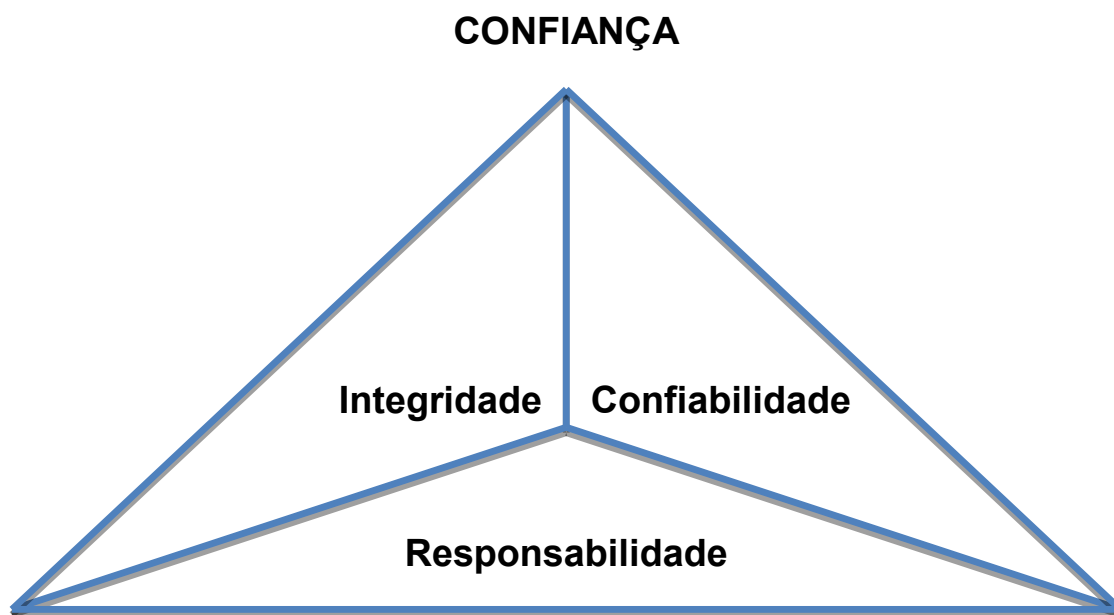
Não se trata de evitar as condições externas, senão a focar-se nos fatores sobre os quais é possível influenciar Covey (Figura 7).

Figura 7: Condutas condicionadas pelo tipo de controle



A responsabilidade é também um ingrediente básico de outras competências ou meta-habilidades fundamentais para o dirigente, como a automotivação, o saber aprender, a integridade e a confiabilidade, necessárias para gerar confiança (Figura 8).

Figura 8: Competências que geram confiança na função de direção



4.4. Motivação intrínseca ou automotivação

A motivação é uma predisposição do ânimo para proceder de um modo determinado. É a força da tendência que promove a conduta.

A automotivação é a capacidade de fomentar e manter a ilusão, de perseverar na obtenção de nossas metas e na satisfação de nossas necessidades. Está intimamente ligada ao sucesso, à satisfação e à felicidade.

Um dirigente que não saiba motivar-se dificilmente será capaz de motivar os outros.

A motivação intrínseca é um ímpeto otimista atrás de uma meta. É também um freio para as tentações de distração e de abandono. Por isso, é também um modulador do atendimento. Expressa a

potencialidade criativa, a plenitude humana e o desenvolvimento profissional.

Inclui as seguintes habilidades:

1. Conhecer os próprios motivos (necessidades, aspirações e valores).
2. Saber escolher metas e ser consciente delas (orientação ao objetivo).
3. Saber esperar pela gratificação em prol de um objetivo maior ou mais importante (autocontrole).
4. Saber superar o desânimo e a frustração, perseverar.
5. Cultivar o otimismo e a esperança.

Elementos da motivação

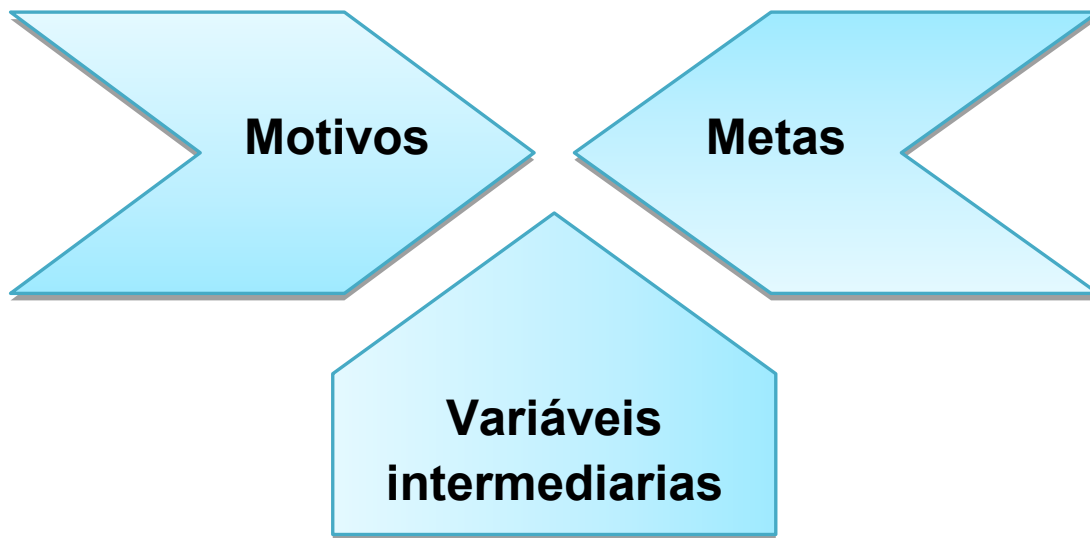
A motivação depende da interação de três tipos de fatores (Figura 9):

Motivos: Propensões pessoal e subjetiva para agir, impulsos básicos que procedem da pessoa. São as necessidades, as aspirações, os valores e os interesses.

Metas: Resultados cuja obtenção satisfaz os motivos, que exercem um poder maior ou menor de atração desde o exterior.

Variáveis intermediárias: Fatores internos e externos que favorecem ou dificultam a percepção dos motivos ou a obtenção das metas: capacidades, recursos, possibilidades, normas, incentivos, apoio, etc.

Figura 9: Fatores interativos determinantes da motivação humana



a. As necessidades segundo Maslow.

Necessidades básicas:

- Fisiológicas (sobrevivência, fome, sede, roupa, abrigo, etc.)
- Segurança (impedimento do medo e da incerteza, confiança em que as necessidades fisiológicas serão atendidas)

Necessidades superiores

- Filiação ou afeto (aceitação, senso de pertencimento, apoio do grupo)
- Autoestima (confiança em si mesmo e nas próprias capacidades)
- Autorrealização (querer chegar a ser o que se pode ser, a ser mais nós mesmos, desenvolver a própria potencialidade)

b. As necessidades segundo McClelland

1. Necessidade de poder (EU): de manter o controle sobre as decisões, ações e meios. Necessidade de influenciar sobre o entorno.
2. Necessidade de realizar-se (ELES): de ter sucesso, de fazer as coisas bem feitas e alcançar certos padrões de qualidade.
3. Necessidade de filiação (NÓS): de mantermos bons relacionamentos, de amizade, apoio, senso de pertencimento, de cooperação e trabalho em equipe.

As necessidades de realização e filiação estão relacionadas com outras três:

- Necessidade de inocência: De sentir que se é leal e se cumprem as regras do grupo, porque assim sentimos nosso direito a pertencer.
- Necessidade de utilidade: Desejo de produzir resultados relevantes que sirvam para nós mesmos e para os outros.
- Necessidade de reciprocidade: Desejo de receber em uma proporção justa à utilidade que é dada. Baseia-se na apreciação do merecimento.

c. As necessidades segundo S. Covey

1. Físico-econômicas: Autoconservação, saúde, alimentação, abrigo, etc.
- b. Mentais: Conhecimento, capacidade de entender, aprendizado
2. Sociais: Amor, amizade, senso de pertencimento, cooperação
3. Espirituais: Sentido, transcendência, contribuição, legado,

d. Valores pessoais

Os valores são motivações que estão determinadas culturalmente, especificadas e definidas pelos costumes e crenças de uma cultura particular. São qualidades ou estados aos quais damos importância, desejando-os ou rejeitando-os (antivalores).

Podemos diferenciá-los entre:

- Valores-fim: estados emocionais e/ou espirituais que almejamos a médio e longo prazo. O que desejamos ser e sentir.
- Valores-meio: recursos, objetos ou estados que consideramos necessários para alcançar os valores fim. O que desejamos ter.

e. Metas e objetivos.

Uma meta será motivadora para uma pessoa se essa acreditar que:

1. A meta é desejável e relevante
2. É possível alcançá-la
3. Ela é capaz de consegui-la
4. Alcançá-la é responsabilidade sua ou do seu grupo
5. O esforço e o preço de consegui-lo serão razoáveis e compartilhados
6. Merece consegui-lo

Para isso, o objetivo precisa ter certas características:

- Representar um benefício facilmente reconhecível para quem terá de obtê-lo

- Descrever um resultado positivo (“conseguir..”, em lugar de “evitar..”)
- Ser claro, identificável e avaliável (com evidências sensíveis)
- Ter um tamanho adequado: Fragmentar os objetivos grandes em etapas (metas temporárias); associar os pequenos a seu propósito mais alto, para evidenciar sua importância
- Ser ecológico (com consequências e preços apropriados)
- Estar sob a própria responsabilidade e capacidade (pelo menos em parte)
- Ter uma data de início e de obtenção

f. Variáveis intermediárias.

A variável fundamental é a confiança em nós mesmos e nos outros, assim como em que as consequências gerais da ação serão positivas.

Segundo a teoria dos fatores de Herzberg, os fatores que conduzem para a satisfação (motivadores) no trabalho são diferentes dos relacionados com a insatisfação (higienizadores).

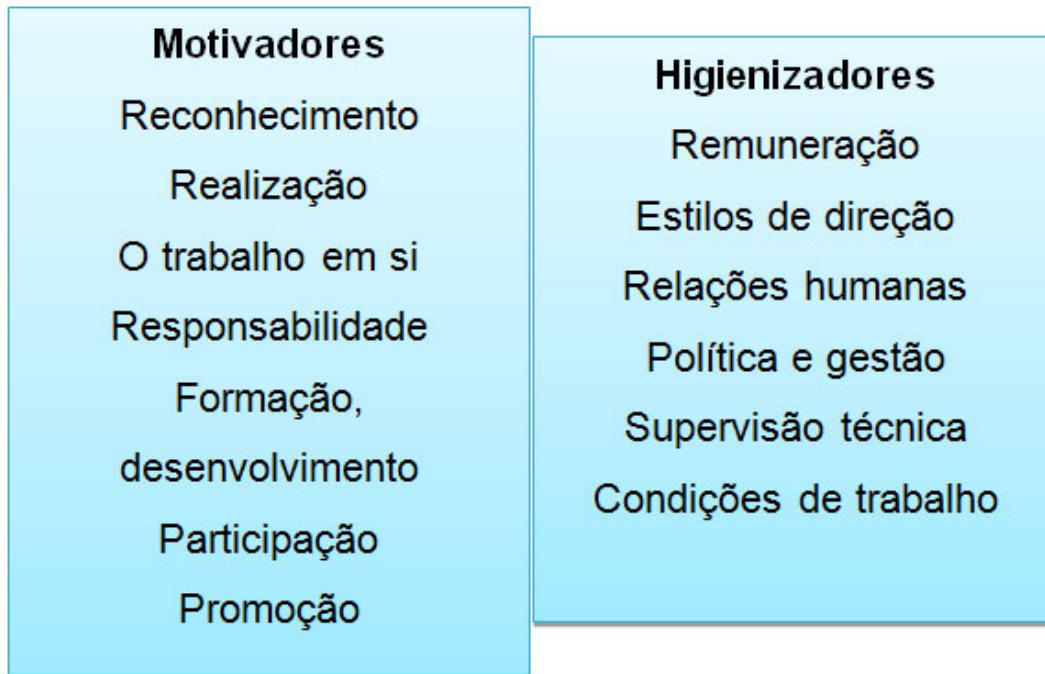
Os fatores motivadores aumentam a satisfação das pessoas. Sua ausência, no entanto, não produz necessariamente insatisfação.

A ausência de fatores higienizadores produzirá insatisfação e desmotivação. No entanto, por si mesmos não produzem satisfação ou maior motivação.

Dito de outra forma, os fatores higienizadores são “o mínimo exigível” para que as pessoas não se sintam insatisfeitas, mas são precisos os fatores motivadores para que além disso experimentem sentimentos de satisfação e de motivação.

Segundo as pesquisas realizadas, são distribuídas conforme o Quadro 1:

Quadro 1: Fatores higienizadores e motivadores



Como alimentar a motivação intrínseca:

1. Autovalorizar-se, aceitar-se como você é e reconhecer o próprio potencial.
2. Sentir-se responsável por você mesmo, pelos erros e acertos.
3. Refletir sobre os próprios motivos e metas, o que queremos da vida e de nós mesmos.
4. Não comparar-se com os outros: cada pessoa é única.
5. Ser consciente dos pensamentos negativos e enfrentá-los.
6. Assumir a possibilidade de errar como parte do aprendizado.
7. Incentivar-se e reconhecer-se: cultivar a esperança e o otimismo

8. Aprender do passado, mas viver para o presente e o futuro.
9. Alimentar a confiança em nós mesmos: lembrar das próprias qualidades, realizações e dificuldades superadas.
10. Contagiar os outros.

4.5. Autocontrole ou autorregulação

Qualquer um pode perder a calma. Mas, ficar bravo com a pessoa certa, da forma correta, na hora certa, pela razão certa, na quantidade certa - não é para qualquer um.” (Aristóteles)

O autocontrole é a capacidade de manter o domínio sobre a própria conduta e as reações emocionais diante dos acontecimentos

O autocontrole é a capacidade de manter o domínio sobre a própria conduta e as reações emocionais diante dos acontecimentos. Isso pressupõe:

- Assumir a responsabilidade sobre nossa conduta
- Empenhar-se em manter a capacidade de raciocínio e escolha
- Ser consciente dos próprios objetivos
- Saber regular o estado emocional mediante o comportamento adequado

O autocontrole não é reprimir ou calar as emoções, senão canalizá-las e conduzi-las, fazer com que a razão continue exercendo um papel modulador das emoções, e evitar que essas não nos arrastem.

Embora pareça paradoxal, a capacidade de autorregulação está intimamente relacionada com a liberdade de ação e decisão: quem a possui é regido pelas suas autênticas prioridades, não pelos seus impulsos ou pelas circunstâncias. As emoções intensas concentram a atenção naquilo que as desencadeou, fazendo perder perspectiva sobre as consequências colaterais das ações

e provocam uma resposta um tanto áspera e pouco elaborada. O autocontrole é outro dos ingredientes básicos da integridade.

Quanto melhor for a nossa autorregulação,
mais respeito poderíamos demonstrar por
nós mesmos e para com os outros

A citação de Aristóteles ilustra muito bem um exemplo de autocontrole, ao mesmo tempo que declara a dificuldade de consegui-lo por completo.

Um bom autocontrole permite, por exemplo, expressar indignação por fatos sem agredir às pessoas, ou suportar o sofrimento sem buscar a comiseração ou a manipulação emocional, dirigindo a ação para as causas ou resultados desejados.

Às vezes, também é adequado controlar as reações provocadas por emoções agradáveis. Por exemplo, a euforia pode fazer com que nos descuidemos e assumamos mais riscos do que é recomendado, o prazer pelo prazer poderia induzir um excesso de hedonismo e preguiça, etc.

Provavelmente, a maior dificuldade para exercer o autocontrole seja a de tomar a decisão de acalmar-se, que requer da vontade. Isso é assim por dois motivos, de ordem neurológica:

- As emoções intensas tendem a saturar e bloquear a córtex pré-frontal, a área cerebral sede da atenção, a motivação e a tomada de decisões.
- A descarga emocional é demasiado “sugestiva” e desejável (“o que o meu corpo pede é...”) e é experimentado com uma sensação de coerência pessoal.

a. Estratégias de autocontrole

Cada tipo de emoção requer estratégias diferentes para manter o controle.

Com as emoções “quentes” ou intensas, tais como a raiva, a fúria, etc. é útil o esfriamento: dar um breve período de tempo antes de agir, e descarregar um pouco da energia que desencadearam (porém não toda, você precisará dela para converter a raiva em firmeza e determinação), relaxamento, ouvir, etc.

As emoções que diminuem a energia, como a tristeza, a apatia, o tédio, beneficiam-se com o desenvolvimento de pequenos planos, ponderação de pensamentos e argumentos, gratificações por realizações, exercício físico, etc.

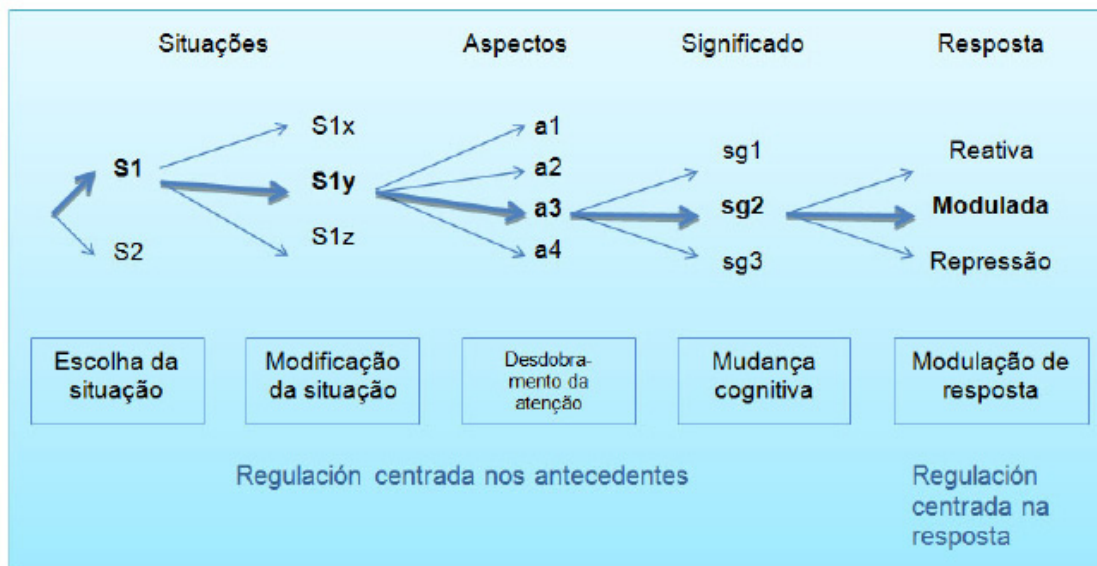
O Modelo de Autorregulação Emocional de Barret e Gross (cit. por Madrid), descreve cinco pontos dos quais as pessoas podem intervir para autorregular-se emocionalmente em uma situação dada:

- 1) Escolha da situação: abordá-la ou evita-la.
- 2) Modificação da situação: Uma vez selecionada a situação, tomando a iniciativa e agindo proativamente sobre ela para encaminhá-la para um desfecho desejado (estratégia de enfrentamento).
- 3) Desdobramento da atenção: Escolher em que aspecto da situação vai focar-se (em seus aspectos positivos, tratar de pensar em outra coisa diante de uma preocupação, distrair-se em uma situação entediante, humor, etc.).
- 4) Mudança cognitiva: Escolher entre os possíveis significados de uma situação (por exemplo, ver um problema como uma oportunidade). O significado é essencial, visto que determina as tendências de resposta. Gross fala de *reappraisal* ou reavaliação.
- 5) Modulação da resposta: Intervir sobre a emoção e a tendência de ação provocadas pela situação, por exemplo inibindo ou reprimindo a expressão emocional.

As quatro primeiras estratégias estariam centradas nos antecedentes da reação emocional, enquanto que a última delas estaria focada na resposta emocional.

Gross assinala que as estratégias de "reappraisal" são frequentemente mais eficazes que a supressão emocional. O "reappraisal" reduz a experiência emocional e também a expressão comportamental, enquanto que a supressão reduz a expressão porem falha em reduzir a experiência emocional e pode ter conseqüências sobre a saúde se for feita de forma sistemática (Quadro 2).

Quadro 2: Estratégias de autorregulação de Gross



4.6. Pensar no que é importante. Gestão do atendimento.

“Não tenho tempo” é provavelmente uma das frases mais pronunciadas do mundo moderno. Mas, é uma frase incompleta: falta o para quê. Certamente, não há tempo para fazer tudo o que gostaríamos de fazer.

A atenção é uma das faculdades-chave dos seres humanos. Funciona como uma lanterna que foca partes da realidade e deixa outras na penumbra. Vemos aquilo para o qual estamos prestando atenção. No fundo, administrar o tempo é administrar a atenção.

Neurologicamente, nossa capacidade é limitada e facilmente saturável. Não podemos prestar atenção a muitas coisas ao mesmo tempo. Além disso, não funciona de forma completamente voluntária: os assuntos que nos interessam competem com aqueles que, simplesmente, chamam a nossa atenção (uma notícia, um comercial, uma ideia, uma pessoa).

Por isso é necessário decidir o que é importante e o que é secundário, estabelecer prioridades e comprometer-se com elas. Porque “tudo o que não é compromisso consciente com o substancial, acaba sendo um compromisso inconsciente com o irrelevante”.

Dirigir é também ajudar os colaboradores a focar sua atenção no que é relevante, evitando a distração do acessório.

a. Urgente, importante. Matriz de Eisenhower (Quadro 3).

Quadro 3: A Matriz de Eisenhower.

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	<p>Quadrante I</p> <p>URGENTE-IMPORTANTE</p> <p>Crise</p> <p>Problemas urgentes</p> <p>Vencimento de prazos</p> <p>Assuntos relegados</p>	<p>Quadrante II</p> <p>IMPORTANTE-NÃO URGENTE</p> <p>Desenvolvimento, Inovação</p> <p>Reflexão, Planejamento</p> <p>Cuidado, descanso</p> <p>Relacionamentos</p>
NÃO IMPORTANTE	<p>Quadrante III</p> <p>URGENTE-NÃO IMPORTANTE</p> <p>Interrupções</p> <p>Reuniões improdutivas</p> <p>Papelada</p> <p>“Pressas” de outros</p>	<p>Quadrante IV</p> <p>NÃO IMP-NÃO URG</p> <p>Trivialidades, agitação</p> <p>Folhetos publicitários</p> <p>Algumas ligações e mail</p> <p>Atividades de fuga</p>

Segundo o Dicionário da R.A.E.

Urgente: Coisa ou assunto que precisa de uma rápida execução ou remediação.

Importante: Que convém, interessa, é de muita importância ou consequência.

A urgência de algo fala do tempo no qual precisa ser realizado, independentemente de sua importância. Essa tende para o impacto de suas consequências. Com certa frequência tendemos a confundir ambos os conceitos, assimilando erroneamente que “tudo o que é urgente é importante”.

Não somos ubíquos, por isso quando falamos **sim** para alguma coisa, estamos falando **não** para outra coisa. O fato é que quanto mais nos dedicamos àquilo que é urgente, menos atenção damos ao que é importante.

A armadilha da atividade baseada na urgência

Os assuntos urgentes, importantes ou não, compartilham algumas características: fazem-se notar, geralmente são irritantes, e produzem uma sensação de urgência, de inquietação. Atendê-los de forma imediata nos produz:

- A ilusão de sermos úteis, muito trabalhadores e importantes
- A obtenção de resultados instantâneos, embora não sejam muito valiosos
- Sensação de ação, “senso da oportunidade”

Mas, geralmente o vício na urgência somente encobre uma falta de critério e de verdadeira eficácia. Em troca, oferece o mesmo que outras dependências:

- Alivia a insatisfação e a inquietação de forma temporária
- Produz uma sensação artificial de segurança, autoestima e controle
- Torna-se algo necessário, acaba absorvendo a nossa atenção

O fato é que quanto mais nos dedicamos àquilo que é urgente, menos atenção damos ao que é importante.

- Na verdade agrava os problemas que tenta remediar
- Age em detrimento de nossa vida social e de trabalho
- Consome nossas melhores energias

Lei de Pareto

80% dos bons resultados são produzidos pelo 20% de nossas ações. (Essas ações pertencem ao quadrante II).

Quando não há reflexão nem priorização, 80% de nosso tempo é consumido nos quadrantes I e III, ou seja, nas atividades urgentes, sejam essas importantes ou não.

Princípio de Eisenhower

Antes de realizar uma atividade, é conveniente perguntar-se primeiro: para quê? (grau de importância), e depois para quando? (Grau de urgência)

4.7. Integridade e confiabilidade

A honra é um presente que o homem dá a si mesmo. (Robert Roy McGregor)

A eficácia de um dirigente é proporcional ao grau de confiança que é capaz de gerar, portanto, essa é uma de suas principais responsabilidades. Há uma enorme diferença na motivação, no compromisso e no desempenho das pessoas quando elas sentem confiança e quando não. O preço da desconfiança é altíssimo, tanto em tempo, como em custos e também em possibilidades. A desconfiança alimenta os conflitos, retarda e dificulta as decisões, diminui a energia dos impulsos e debilita os acordos. Sem confiança não há autêntica liderança.

As meta-habilidades que possibilitam a confiança são a integridade e a confiabilidade.

Ser íntegro é respeitar-se a si mesmo. Entendemos por integridade o fato de manter um comportamento de acordo com

As meta-habilidades que possibilitam a confiança são a integridade e a confiabilidade.

as próprias convicções, princípios e valores, um comportamento que “honre a palavra” (Jensen). Erhard, Jensen e Zaffron³⁹ definem a integridade como “o estado ou condição de ser inteiro, completo, inquebrável, intacto, consistente”. A confiabilidade deriva de cumprir os compromissos que se adquirem (com nós mesmos e com os outros) com integridade e responsabilidade.

A integridade e a confiabilidade não são dons nem talentos genéticos: são atributos adquiridos que se desenvolvem e mantêm com as ações. Cada pessoa decide em cada momento com o que vai se comprometer, o que é essencial e o que é secundário. A integridade é conquistada passo a passo, e está ao alcance de qualquer um.

Víctor Frankl comprovou em seu cativeiro que a dignidade primeira e última de qualquer ser humano é a sua capacidade inalienável de escolher como responder às situações nas quais estiver: entre os estímulos e as respostas há um espaço de liberdade interior. Sempre podemos escolher agir com honra. Tanto resistir como ceder tem um preço.

Ser íntegro requer de uma longa e serena reflexão a respeito de quais são os princípios e valores que nos atendem profundamente e aos quais queremos ater-nos, como queremos ser e viver.

Não é apenas uma questão moral ou ética. É também uma questão prática. A integridade e a confiabilidade são recursos inestimáveis para produzir bons relacionamentos, parcerias e poder. Jensen afirma, após trinta anos de estudar o assunto em profundidade, que a integridade e a reputação são importantíssimos fatores de produção e desempenho, e que sem integridade nada funciona. Provavelmente são, além disso, a expressão mais elevada e autêntica de liberdade, e fonte de uma satisfação pessoal profunda.

Com frequência percebe-se a confiança como algo que “se tem ou não se tem”, ou algo que depende dos outros (confiados ou desconfiados). O certo é que, assim como pode ser destruída com bastante facilidade, também pode ser construída:

1. Estabelecendo explicitamente compromissos concretos que podemos cumprir (e não comprometer-se com aquilo que não é possível ou não vai ser cumprido).

Ser íntegro requer de uma longa e serena reflexão a respeito de quais são os princípios e valores que nos atendem profundamente e aos quais queremos ater-nos, como queremos ser e viver.

*Se a união = força,
e confiança = união,
confiança = força*

2. Cumprindo esses compromissos, dando resultados.
3. Prestando contas e responsabilizando-se pelos resultados.
4. Compartilhando as conquistas e aprendendo com os erros.

5. Meta-habilidades interpessoais

5.1. Olhar com bons olhos. Empatia.

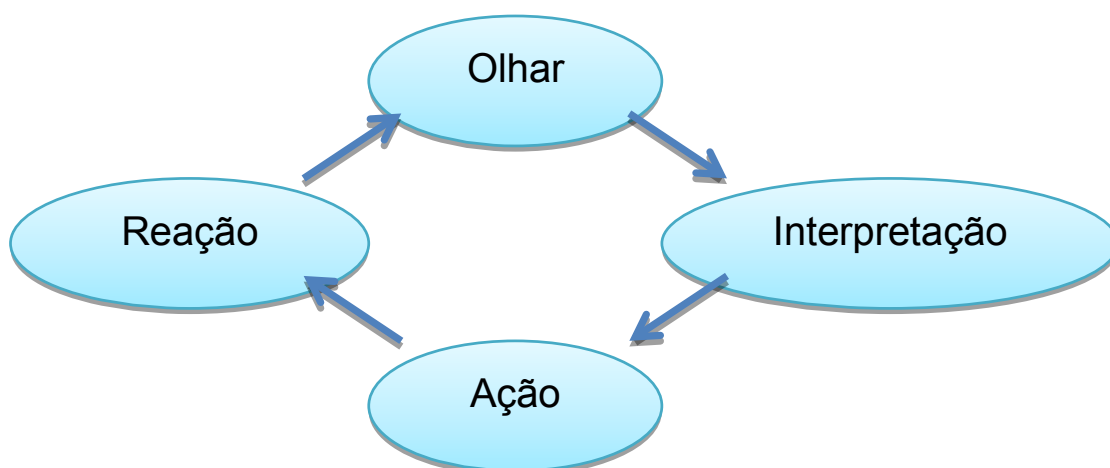
Foi dito no início que os seres humanos não sabemos como é a realidade. Tampouco sabemos “como são” as pessoas. Somente as interpretamos, temos impressões sobre elas.

Nossas interpretações dependem mais de com que olhos olhamos o mundo do que como é em realidade. Pessoas diferentes veem de forma diferente uma mesma situação.

Por que é útil olhar com bons olhos? Porque permite descobrir as oportunidades que as pessoas oferecem, além das aparências, e é uma fonte de otimismo necessário para assumir desafios com confiança.

Além disso, agimos em função de nossas interpretações. Também nossa influência sobre o mundo começa em nossos olhos. Fabricamos o mundo com nossas ações, e essas com nosso olhar. Com muita frequência, o que conseguimos são profecias autocumpridas, para o bem e para o mal (Figura 10).

Figura 10: O quaterno das atuações humanas



Pessoas diferentes veem de forma diferente uma mesma situação

Para um dirigente, é uma enorme vantagem saber ver o potencial e as qualidades de seus colaboradores. Isso possibilitará ajudá-los a basear-se em seus pontos fortes. Isso não significa ignorar as carências, mas sim valorizá-la dentro de um conjunto muito mais amplo e cheio de possibilidades.

Olhar com bons olhos facilita além disso a empatia, necessária para facilitar os relacionamentos, o apreço mútuo, a confiança e as parcerias.

A empatia, em um sentido amplo, é o fato de compreender a interpretação e significado que outra pessoa dá para uma situação, os sentimentos que provoca e suas motivações. É a habilidade social fundamental que permite entender e experimentar o ponto de vista dos outros, aprender "de" e "com" eles.

A empatia é essencial para compreender qualquer situação na qual interagem as pessoas, e sua primeira função é possibilitar uma visão mais global da mesma, por meio da perspectiva dos outros. É, portanto, não apenas um componente da inteligência emocional, mas sim da inteligência em seu conjunto: entender bem uma situação é um pré-requisito para encontrar soluções apropriadas.

A outra grande função da empatia é possibilitar a cumplicidade, o acordo e o apoio mútuo. A empatia favorece a confiança, e é imprescindível em uma autêntica liderança.

Visto que os sentimentos não são meramente "ideias", a empatia não pode ser somente **captar uma informação**, um entendimento racional e lógico, mas, em alguma medida, deve incluir **sentir** algo parecido àquilo que sente o outro, quer seja momentaneamente, para que a compreensão seja tal.

A empatia está fundamentada em

- A intenção genuína a compreender, uma atitude de interesse pelos outros, que se manifesta na forma de ouvir e atender a suas mensagens verbais e não verbais.
- A capacidade de criar sintonia ou "rapport".

A empatia é essencial para compreender qualquer situação na qual interagem as pessoas

A empatia favorece a confiança, e é imprescindível em uma autêntica liderança

a. Ouvir

Ouvir abertamente implica estar disposto a considerar de verdade o que o outro pensa e, se for o caso, estar disposto a mudar de opinião. Enquanto nós ouvimos bem, as suas certezas ficam em suspense. Tudo o que não seja isso, é ouvir na defensiva.

Ouvir ajuda principalmente ao ouvinte (dá informação, tempo para refletir, oportunidade de aprender, prestígio e credibilidade) e em segundo lugar, àquele que está sendo ouvido (pode expressar seus pontos de vista, receber apoio, etc.). Como resultado disso, o relacionamento é favorecido.

As dificuldades mais habituais para ouvir bem são:

- RRotular o interlocutor, julgando-o previamente: para nosso cérebro não é possível compreender e julgar ao mesmo tempo.
- DDirigir excessivamente seu discurso com perguntas intencionadas
- PPressupor o que vai ser dito
- TTer pressa por responder
- EEstar à defensiva diante das discrepâncias e das críticas

Para escutar ativamente:

1. Preste toda a atenção, e dê claras mostras disso (com olhar, gestos...).
2. Não interromper, exceto para pedir algum esclarecimento.
3. Assegurar-se de que você entendeu: "se eu compreendi direito, você disse que ..."
4. Responda apenas quando seu interlocutor tiver terminado.

b. Rapport

"*Rapport*" é uma palavra inglesa que significa "relação, compenetração, harmonia". É o resultado natural de uma boa comunicação. Mas também é a habilidade e o processo de propiciar essa compenetração.

O "*rapport*" é um fenômeno que se dá espontaneamente com aquelas pessoas com as quais "temos química", e muito menos com pessoas não afins, ou em casos de conflito. Mas, vivemos situações assim muitas vezes, e precisamos nos entendermos com todo tipo de pessoas para cumprir os nossos objetivos.

Paradoxalmente, quanto mais falta faz a empatia (naquelas situações de conflitos que precisamos resolver junto com outras pessoas) menos espontânea e desejável resulta. As pessoas com uma habilidade desenvolvida costumam provocar a sintonia necessária para enfrentar as discrepâncias e os momentos difíceis, para trabalhar em equipe, resolver conflitos, etc.

O processo de "*rapport*" é o seguinte: quando duas pessoas estão em sintonia, vão manifestando acordos de forma tanto verbal ("*sim, com certeza*", "*ahã*", "*entendo*") como não verbal: sua postura corporal, seus movimentos e gestos, vão pouco a pouco seguindo o mesmo ritmo, estabelecendo uma espécie de diálogo corporal, de dança imperceptível. É um fenômeno tão natural para nós que passa despercebido se não for observado com atenção.

Esse comportamento é o remanescente adulto de como aprendemos a nos comunicar e ter empatia na primeira infância: por imitação motora, fundamentalmente do gestual da mãe.

O "*rapport*" exercido como habilidade tem três fases:

1. Atenção para o outro: Percepção de mensagens verbais e não verbais de nosso interlocutor (observação e ouvir)
2. Sintonia: Resposta ou feedback com mensagens semelhantes às suas, mostrando entendimento e acordos verbais, assim como gestos e movimentos semelhantes
3. Liderança: Tomada da iniciativa para nos fazermos entender,

para “dirigir” a comunicação, os argumentos, ou o estado de ânimo para os objetivos do encontro.

Ao longo de um mesmo encontro, essas fases combinam-se muitas vezes, em função da resposta que o interlocutor vai dando. O objetivo principal é manter a sintonia o maior tempo possível porque é a base de possíveis acordos e da força real da relação.

5.2. Assertividade e influência.

Fabricamos nossos ambientes por contágio mútuo. Nós influenciemos uns aos outros de forma permanente, às vezes de forma sutil, outras de forma mais aberta. A capacidade de influenciar na direção apropriada, contagiando as emoções mais favoráveis, é o que Goleman denomina “habilidades sociais”.

A assertividade consiste, basicamente, em transmitir o que nós pensamos, sentimos ou desejamos de forma clara, firme, direta e respeitosa.

É mais que um estilo de comunicação: é uma forma de estar no mundo, assumindo a responsabilidade sobre nós mesmos e nossos relacionamentos, e demonstrando respeito pelos outros, pelas ideias e valores, sem exigir que se responsabilizem pelas nossas necessidades ou desejos.

É, definitivamente, uma manifestação externa de maturidade pessoal.

É preciso balancear equilibradamente a sinceridade, o respeito pelos outros e pelas regras, a diplomacia e a coragem. E esse equilíbrio está baseado na clareza de objetivos, na integridade, na intuição e no treinamento.

Quem conta com essa bagagem encontra-se em condições de mobilizar os outros, motivá-los, persuadi-los, influenciá-los, apoiá-los, proporcionar a eles prazeres ou ajudá-los a acalmar-se.

a. "Mensagem eu"

É aquele que se enuncia "em primeira pessoa" e a partir da própria perspectiva.

Declara a **origem pessoal** das necessidades e problemas ("*necessito...*", "*não vejo como*"), os sentimentos ("*fico muito feliz*", "*estou preocupado por...*", "*compreendo que...*"), das opiniões ("*Creio que...*", "*do meu ponto de vista*", "*estou convencido de...*") e desejos e preferências ("*Eu gostaria que...*", "*peço por favor que...*", "*gostaria de dizer que...*").

A mensagem eu transmite firmeza e legitimidade, e é o tipo de mensagem assertiva por excelência:

- Fala-se em nome próprio, assumindo a responsabilidade daquilo que pensamos, sentimos, fazemos e dizemos.
- Ao mesmo tempo, manifestam implicitamente respeito pelos outros e pelo seu ponto de vista, não questionam sua legitimidade, nem imputam ou atribuem a eles a responsabilidade sobre nossas opiniões, sentimentos e desejos, não são culpados nem recriminados por eles.

b. "Mensagens você"

O sujeito da ação está em segunda pessoa ("*você me fez gritar*", "*você está me chateando*", "*você é fantástico*" "*você se superou*"). Declaram a responsabilidade do outro sobre nossas impressões e reações.

Como forma de crítica torna-se uma acusação ("*você não se explica bem*", "*você não percebe*", "*você fez errado*") ou em uma exigência ("*não responda...*", "*o que você tem que fazer é...*").

A "mensagem você" é, no entanto, muito adequada quando é utilizada para declarar aspectos agradáveis de outra pessoa ("*você se expressa muito bem...*", "*você tem uma grande capacidade de...*")

C. Expressar reconhecimento e elogio

O reconhecimento alheio dos próprios méritos é um desejo

generalizado em quase todas as pessoas e em todos os grupos humanos. É também uma forma de motivação extrínseca francamente muito barata. Curiosamente, é uma das menos utilizadas. No dia a dia, é fácil que as dificuldades e erros chamem mais a atenção do que as coisas que funcionam bem ou até mesmo muito bem (considerado com frequência como “o normal e esperável”, e portanto, não digno de ser mencionado).

Inclusive para nós mesmos. Às vezes, temos tendência a diminuir os próprios méritos (por “educação, falsa modéstia ou por vergonha) se alguém nos elogiar.

Por isso, é necessário em alguns momentos “limparmos os óculos” e procurarmos as ocasiões e os motivos que temos para fazer (e fazer) um reconhecimento merecido.

Algumas sugestões para fazer um reconhecimento valioso:

- Que seja sincero e que resulte crível. Evitar que pareça um “bordão” ou uma mera fórmula social. Para isso, é preciso que esteja contextualizado e concreto.
- Que seja personalizado, adequado às características e preferências da pessoa para a qual estamos comunicando, e proporcional ao mérito elogiado.
- Descrever de maneira específica o comportamento ao qual nos referimos, de maneira que tenham claro que comportamento estamos elogiando.
- Que a pessoa possa reconhecê-lo como próprio e merecido, que o possam atribuir a seu esforço, a sua atitude, à realização dos objetivos para os quais contribuíram.
- Comunicar o que sentimos diante desse comportamento. O elogio precisa ser emocionalmente significativo.
- Não tirar vantagem do elogio, não vinculá-lo a um pedido nem a uma crítica maior do que o próprio elogio.

d. A crítica construtiva

Fazer críticas é uma necessidade e uma responsabilidade muito frequente na função de direção, mas resulta com frequência numa experiência, incomoda ou difícil. Pode chegar a ser inclusive um risco para o convívio social e no trabalho.

Uma crítica bem feita é aquela que reorienta o desempenho e ao mesmo tempo melhora o relacionamento. O objetivo de uma crítica precisa ser a melhoria ou a mudança, não a culpabilização ou a humilhação.

Fazer boas críticas requer autocontrole, além de assertividade. A indignação transborda, o desprezo, o medo ou a vergonha são os grandes inimigos da crítica construtiva. As queixas ou o sarcasmo provocam com frequência reações espontâneas de defesa, de justificativa ou de contra-ataque.

Tudo aquilo que danificar a autoestima das pessoas dificulta o entendimento.

Os outros admitem melhor nossas críticas se também reconhecermos de forma habitual seus merecimentos e conquistas.

Regra para criticar bem:

1. Lembre-se que ninguém é perfeito (você também não é).
2. Criticar é dar critérios e ânimos para mudar, não motivos para humilhar.
3. Temos direito a dizer o que pensamos e a criticar comportamentos que nos afetam.
4. Seja amável e positivo no dia a dia.
5. Oriente-se para o futuro, não se foque em desprezar o passado.
6. Assegure de que a crítica esteja baseada em fatos objetivos.

7. Uma crítica de cada vez. Não misture uma coisa com a outra.
8. Não critique o que não pode ser mudado (ser baixo, careca, etc.).
9. Cuide da oportunidade. Se for preciso, prepare a situação (e principalmente, prepare-se você, assegure-se de estar o suficientemente calmo).
10. Seja tão firme quanto o comportamento que critica, bem como respeitoso com a pessoa a quem critica.
11. Utilize mensagens “eu”, claras, diretas, firmes e respeitosas.
12. Mantenha-se sensível ao impacto emocional que a crítica pode produzir.
13. Tente obter feedback: como você foi entendido?
14. Assuma as críticas dos outros, incluídos seus colaboradores.

O que NÃO é uma crítica construtiva

1. Acusar/chatear/criticar corrosivamente às pessoas.
2. Queixar-se de tudo aquilo que nos incomoda, possa ser evitado ou não.
3. Dizer as coisas de qualquer maneira, em qualquer momento, diante de quem for.
4. Impor nossas interpretações pessoais a respeito da conduta dos outros, ignorando os dados ou argumentos que as refutam ou permeiam.
5. Deixar-nos levar pelo “nervoso” ou qualquer outro tipo de atitude compulsiva.

6. Fazer com que os outros sejam responsáveis pelas nossas próprias opiniões.
7. Dar voltas e mais voltas às questões que devem ser abordadas.
8. Dizer o que for e abandonar a cena sem comprovar os resultados obtidos.

6. Habilidades específicas para a função de direção

Em outros capítulos aborda-se de forma extensa algumas das habilidades e competências mais importantes da função de direção, tais como a liderança, a negociação ou o planejamento. Aqui trataremos de outras que formam o dia a dia de um dirigente.

6.1. Delegar

Consiste em outorgar **autoridade** e **responsabilidade** para outra pessoa realizar alguma missão, função ou tarefa. Não se transfere a própria responsabilidade, mas cria-se uma nova na pessoa delegada perante quem está delegando.

A delegação é um dos fatores chave do sucesso ou fracasso da tarefa de direção¹ e das próprias organizações. Facilita aproveitar o tempo, e é a melhor maneira de potencializar a maturidade e o compromisso dos colaboradores, sua autoestima e a confiança mútua.

Com frequência os dirigentes queixam-se de que não podem delegar: as razões costumam ser que não têm a quem fazê-lo, o escasso comprometimento ou habilidade dos colaboradores, ou a falta de tempo (“eu termino antes se eu mesmo fizer em lugar de ter que explicar”). Essas razões são, muitas vezes, apenas desculpas. Não delegar mantém as dificuldades para fazê-lo. É necessário:

- Delegar hoje para quem tem o treinamento e a motivação.
- Treinar os menos experientes.

- Promover a motivação e o desenvolvimento de todos.

a. O que delegar

- Tudo o que um colaborador poderia fazer com menor custo de oportunidade para a organização
- Tarefas rotineiras e repetitivas, adequadas ao treinamento do colaborador
- Desafios controlados que ajudem a desenvolver as suas competências.
- Aquilo no qual o dirigente é um especialista e pode ensinar melhor
- Todas as tarefas possíveis que, cumprindo o anterior, possam resultar interessantes e estimulantes para os colaboradores.

b. Passos para delegar com eficácia

1. Esclareça o propósito da delegação (eficiência, treinamento, distribuição do trabalho, reconhecimento, etc.), e o objetivo da tarefa.
2. Escolha a pessoa apropriada, em função do propósito. Não encomende sistematicamente à mesma pessoa tarefas que outros recusam.
3. Explique à pessoa por que ela foi escolhida, a importância do projeto e os resultados esperados, os prazos, recursos e o grau de autonomia de que vai dispor.
4. Em função da competência do colaborador, avalie o grau necessário de detalhamento em procedimentos e ações, recursos específicos e acompanhamento.
5. Peça ideias para a pessoa delegada.
6. Faculte e capacite a pessoa para realizar a tarefa.

- Dê permissão e autoridade para tomar decisões e utilizar recursos
 - Facilite toda a informação de que precisa ou explique onde encontrá-la
 - Ofereça o apoio necessário (consulta, treinamento, recursos, etc.)
 - Comunique-se com terceiros afetados
7. Valorize documentar a delegação por escrito com os dados anteriores. Isso dá ênfase à tarefa e segurança para o colaborador.
 8. Defina os prazos de acompanhamento, e dê feedback positivo, pergunte (o que está indo bem, o que melhorar, o que eliminar).
 9. Avalie os resultados finais e tire conclusões. Aproveite para provocar um aprendizado compartilhado, sem interferir.

6.2. Trabalho em equipe

Trabalhamos em equipe há muito tempo, e isso nos permitiu sobreviver como espécie. Mas nem sempre é fácil. Também nem sempre é necessário. Trabalhar em equipe não é um objetivo em si mesmo, mas sim um meio. Às vezes é menos operacional que o trabalho individual, outras vezes é muito mais vantajoso, e em muitas ocasiões será imprescindível.

Trabalhar em equipe não é um objetivo em si mesmo, mas sim um meio

Uma pessoa trabalhará muito melhor em equipe se:

1. For capaz de entrar em consenso e assumir objetivos
2. Tornar-se responsável eficazmente de si mesmo e de sua tarefa
3. Estiver aberto a fazer e receber críticas
4. Conhecer as suas limitações e delegar para seus colegas

5. Comunicar-se adequadamente com cada membro da equipe
6. For interdependente e favorecer a cooperação e coordenação
7. For capaz de ver as coisas do ponto de vista dos outros
8. For capaz de motivar-se a si mesmo e aos outros
9. For capaz de autoacalmar-se e promover a concórdia
10. For generoso nos sucessos, mas principalmente nos fracassos

No caso do dirigente, além disso, deve saber criar e dirigir equipes de trabalho.

Uma equipe de trabalho é um conjunto articulado de **pessoas** engajadas em uma **missão comum**, que integram e **coordenam suas ações** conforme **estratégias compartilhadas**, com **normas conhecidas e aceitas**, e unidas por um **senso de pertencimento**

O seu funcionamento está baseado nos 5 "C":

- **COMPLEMENTARIEDADE** de perfis
- **COORDENAÇÃO** de funções e tarefas.
- **COMUNICAÇÃO** transparente que flui em todas as direções.
- **CONFIANÇA** entre os membros da equipe
- **COMPROMISSO** com a missão e com os colegas

a. Diferença entre grupo e equipe

Nem todos os grupos humanos organizados funcionam como uma equipe. O dirigente deve reconhecer o funcionamento de seu próprio grupo para ajudá-lo a evoluir (Quadro 4).

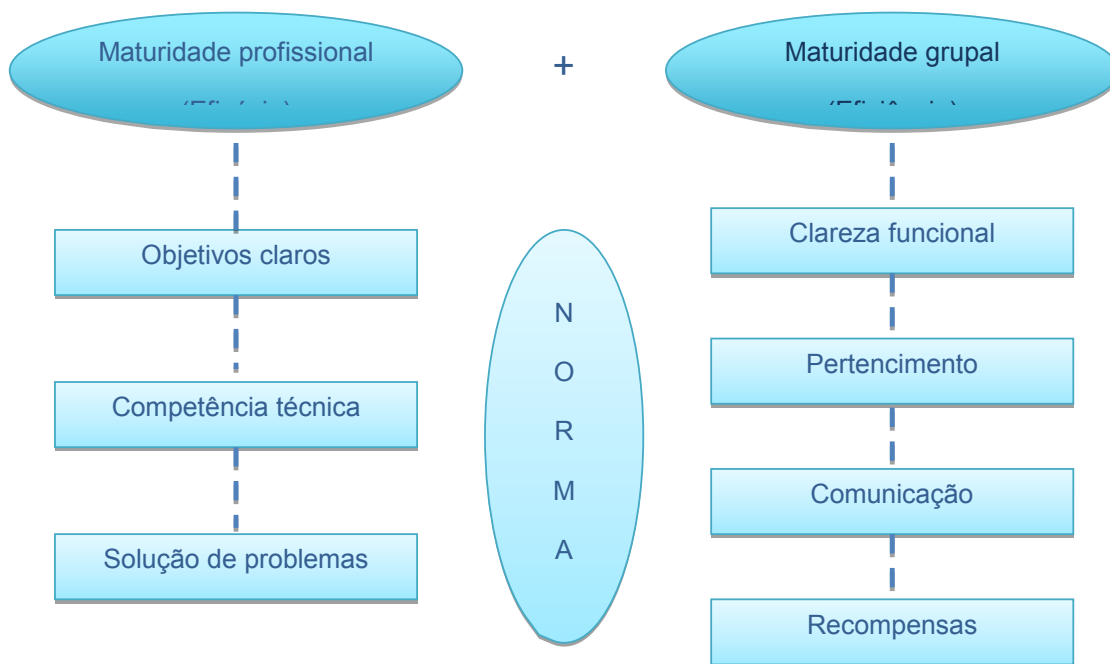
Quadro 4: Diferença entre grupo e equipe

	Grupo	Equipe
Responsabilidade	Individual, diante do chefe	Individual, coletiva e recíproca (diante do resto da equipe)
Orientação	Mais para as tarefas	Para objetivos
Objetivos	Individuais, diante da organização.	Dentro da missão da equipe
	Podem ser independentes	Sempre interdependentes
Decisões	Individuais ou do chefe	Individuais e coletivas
Funções	Claramente delimitadas	Claras, porém mais polivalentes
Resultados	De cada pessoa	Da equipe
Liderança	Chefe	Chefe + liderança horizontal
Pertencimento	Tácito e variável	Explícito e firme
Comunicação	Fundamentalmente bidirecional (radial)	Multidireccional (rede)

b. Características de uma equipe eficiente

A. Maturidade profissional ou técnica (saber fazer): competência dos membros da equipe para desenvolver as suas atividades específicas. Inclui a clareza dos objetivos, a competência técnica de seus membros, e um sistema de direção e solução de problemas. Esses fatores determinam a EFICÁCIA da equipe.

B. Maturidade grupal: (integração) = Responsabilidade + cooperação. Cada membro sente-se parte da equipe, sabe o que se espera dele e o que pode esperar dos outros membros (clareza funcional), reconhece as contribuições, há comunicação aberta e clara. Esses fatores determinam a sua EFICIÊNCIA. (Figura 11).



Fonte: Palomo, 2008

Figura 11: Fatores determinantes da eficiência grupal

A. Fases de desenvolvimento de uma equipe: para a equipe de alta performance

O processo de desenvolvimento – maturidade - das equipes desde sua fase inicial até a integração é representada na seguinte sequência (Quadro 5).

Quadro 5: As fases de desenvolvimento das equipes

I. Fase de INÍCIO ou IMATURIDADE	
Maturidade profissional	Os objetivos não costumam estar totalmente claros Não há critérios desenvolvidos de solução de problemas Competência individual variável, competência técnica grupal baixa
Maturidade grupal	Funções definidas de forma teórica, pouco claras na prática Comunicação pouco elaborada.

II. Fase da ORIENTAÇÃO ou FRAGMENTAÇÃO

Maturidade profissional

Os objetivos vão sendo esclarecidos, mas com divergências
Sistema de solução de problemas pouco desenvolvido

Maturidade grupal

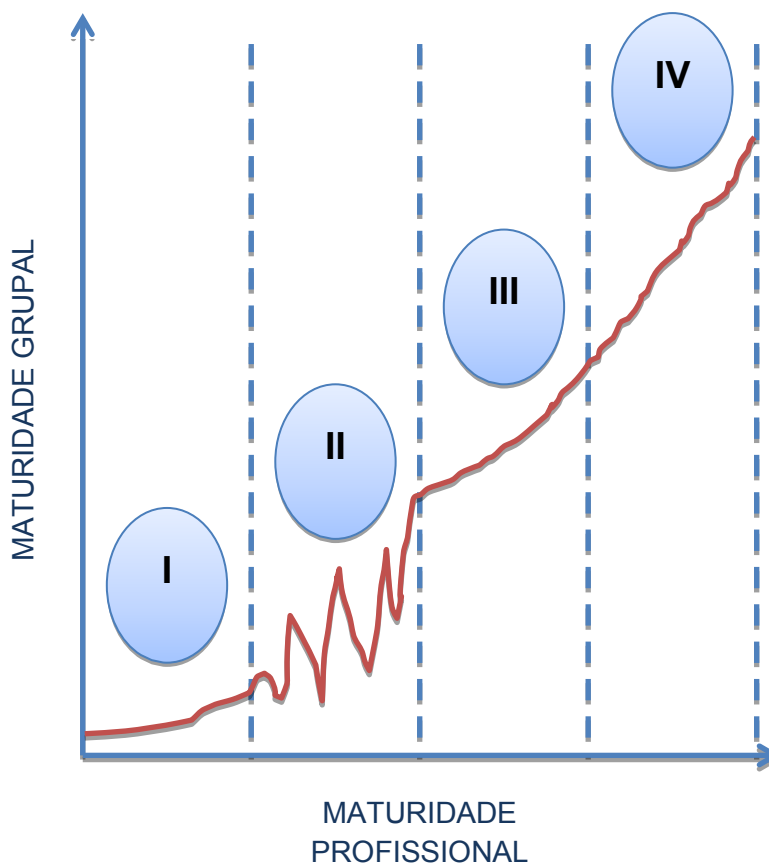
Competência individual em desenvolvimento, grupal baixa

Normas pouco claras, em elaboração

Discussões e desacordos frequentes

Pertencimento pouco sentido

Queda de motivação. Frustração.



III. Fase de ESCLARECIMENTO: EQUIPE QUE COMPARTILHA

Maturidade profissional

Objetivos e funções claras

Solução de problemas mais consensual

Maturidade grupal

Competência grupal crescente

Normas claras,

IV. Fase de INTEGRAÇÃO: EQUIPE EFICAZ E EFICIENTE

Maturidade profissional

Objetivos e funções totalmente assumidas

Sistema de trabalho e de solução de problemas sólido e eficaz

Maturidade grupal

Competência profissional desenvolvida. Autonomia.

Sentimento claro de equipe

As boas reuniões, além disso, promovem o sentido de integração e as relações entre as pessoas, favorecendo a cooperação, a criatividade e a sinergia

6.3. Direção de Reuniões

As reuniões são uma atividade fundamental para o funcionamento adequado das equipes, das organizações e até da sociedade em seu conjunto.

As boas reuniões, além disso, promovem o sentido de integração e as relações entre as pessoas, favorecendo a cooperação, a criatividade e a sinergia. Mas, um uso inadequado das reuniões pode produzir resultados bem diferentes: "paralisia por análise", desmotivação, sensação de ineficácia... É por isso muito importante questionar-se se uma determinada reunião é realmente necessária (porque os assuntos a tratar ou a coesão da equipe assim o requerem).

As equipes recentemente constituídas precisarão de mais reuniões para reafirmar-se, perfilar suas estratégias e pautas de trabalho. As equipes maduras, precisarão de menos reuniões, ou reuniões curtas e muito operacionais.

a. Tipos de reuniões segundo seu propósito

Todas as reuniões têm um propósito, e é importante que as pessoas convocadas o conheçam para adequar sua forma de participação e para que possam preparar a reunião, caso seja necessário.

Os propósitos podem ser:

- Transmitir informação.
- Levantar informação
- Análise de problemas
- Tomada de decisões
- Avaliar processos e resultados

b. Preparar a reunião

- Objetivos da reunião
- Pauta: temas a serem tratados
- Formato (presencial, videoconferência, telefónica)
- Pessoas: quem estará presente? O que se espera deles? Para todos os assuntos? Precisam de alguma documentação com antecedência?
- Convocatória: Dia, hora de início e fim.
 - Lugar ou meio. Reserva de sala, meios técnicos, etc.
 - Responsável e forma de convocatória (e-mail, telefone...)
 - Informação: objetivos, pauta, tarefas prévias requeridas
 - Tempo de antecipação da convocatória

- Tarefas próprias do responsável (documentação, discurso)
- Estimativa do custo da reunião

c. Durante a reunião: atribuições do dirigente

- Começar por assuntos simples, ágeis, boas notícias.
- Depois os assuntos importantes e aqueles que requeiram de mais discussão.
- Acabar com assuntos positivos, reafirmando as pessoas e a equipe.
- Utilizar a metodologia apropriada (técnicas de análise, de criatividade, etc.)
- Não entediar. Pedir que sejam concretos, breves, simples.
- Evitar as discussões de última hora.
- Zelar pelo cumprimento dos horários previstos.

d. Aspectos de interação e relacionamento

- Ser exemplo de interesse, atenção e de ouvir
- Garantir o respeito pelas pessoas e pela discrepância
- Estimular a participação, sem criticar aqueles que não participam (perguntar, pedir expressamente mais opiniões para todos)
- Cuidar da autoestima do grupo e de cada participante, favorecendo a aprendizagem por cima do enfrentamento, ajudando à compreensão mútua
- Evitar os grupos isolados, focar a atenção

A chave para conduzir bem reuniões é ser tão tolerante com a discrepância, assim como exigente com o respeito democrático.

e. Dificuldades: contra-líderes, pessoas difíceis

- Evitar cair no enfrentamento ou na discussão de cunho pessoal
- Manter o tom mais positivo possível
- Fazer ver que entende o seu ponto de vista
- Focar os assuntos, lembrar dos objetivos
- Permitir que o próprio grupo reaja
- Colocar fim na discussão se essa não avançar, com gentileza, porém com firmeza

f. Fechamento da reunião

- Ata de decisões, compromissos e responsáveis, com cópias para os assistentes
- Definir datas de avaliação e controle
- Determinar data e hora da próxima reunião

7. ANEXO. ALGUNS MODELOS DE COMPETÊNCIAS

MODELO DE COMPETÊNCIAS DE GOLEMAN E BOYATZIS

1. Capacidades de conhecimento e domínio pessoal

- Motivação de conquista: Esforçar-se por melhorar ou atender um determinado critério de excelência.
- Conhecimento de nós mesmos: Reconhecer as próprias emoções e seus defeitos. Conhecer os próprios pontos fortes e pontos fracos.

- Iniciativa: Prontidão para agir quando surgir a ocasião.
- Otimismo: Persistência para a obtenção dos objetivos apesar dos obstáculos e dos contratemplos.
- Autorregulação: Capacidade para canalizar as próprias emoções na direção adequada.
- Autoconfiança: Segurança na avaliação que fazemos sobre nós mesmos e sobre nossas capacidades.
- Flexibilidade: Capacidade de adaptação a situações de mudança.

2. Competências de gestão de relações

- Empatia: Capacidade de ouvir e compreender as preocupações, interesses e sentimentos dos outros e de responder a isso.
- Liderança inspiradora: Capacidade para exercer o papel do líder de um grupo ou equipe e de gerar ilusão e comprometimento entre seus membros.
- Conhecimento organizacional: Capacidade para compreender e utilizar a dinâmica existente nas organizações.
- Gestão do conflito: Capacidade para negociar e resolver desacordos.
- Trabalho em equipe e colaboração: Ser capazes de trabalhar com outros na obtenção de uma meta comum.
- Desenvolvimento de outros: Capacidade de identificar os pontos fortes e fracos das pessoas e facilitar os meios adequados para que possam melhorar e desenvolver-se profissionalmente.
- Sensibilidade intercultural: Sensibilidade para apreciar e respeitar as diferenças e a diversidade que apresentam as pessoas.

- Comunicação oral: Capacidade para ouvir e expressar mensagens não verbais.

3. Competências cognitivas e de raciocínio

- Pensamento analítico: Capacidade para compreender as situações e resolver os problemas separando as partes que as constituem e refletindo a respeito disso de forma lógica e sistemática.
- Pensamento sistêmico: Capacidade para perceber as interações entre as partes de um todo.
- Reconhecimento de modelos. Capacidade de identificar modelos ou conexões entre situações que não estejam relacionadas de forma óbvia, e de identificar aspectos-chave ou subjacentes em assuntos complexos.
- Expertise técnica ou profissional. Capacidade e interesse em utilizar, melhorar e ampliar os conhecimentos e as habilidades necessárias em relação com o próprio trabalho.
- Análise quantitativa: Capacidade para analisar, avaliar e trabalhar com dados e variáveis quantitativas.
- Comunicação escrita: Habilidade para redigir e sintonizar por meio de mensagens escritas.

Modelo de Cardona, Chinchila e García

1. Competências estratégicas: Corresponde à capacidade estratégica e de relacionamento com o ambiente externo da empresa. São necessárias para conseguir resultados econômicos.

- Visão de negócio
- Resolução de problemas
- Gestão de recursos

- Orientação para o cliente
- Rede de relações efetivas
- Negociação.

2. Competências «intratégicas»: Correspondem com capacidade executiva e de liderança em relação com o ambiente interno da empresa. Está orientada a desenvolver os funcionários e a incrementar seu compromisso com a organização.

- Comunicação
- Organização
- Empatia
- Delegação
- *Coaching*
- Trabalho em equipe.

3. Competências de eficácia pessoal: Dizem respeito à capacidade de autodireção, imprescindível para dirigir outras pessoas. São os hábitos que facilitam tanto o equilíbrio e o desenvolvimento pessoal como a manutenção de uma relação ativa, realista e estimulante com o ambiente. Potencializam a eficácia dos grupos anteriores de competências de direção.

a) proatividade,

- iniciativa,
- criatividade
- autonomia pessoal

b) autogoverno

- disciplina
- concentração
- autocontrole

c) gestão pessoal

- gestão do tempo
- gestão do estresse
- gestão do risco

d) desenvolvimento pessoal

- autocrítica
- autoconhecimento
- mudança pessoal.

“SUPRACOMPETÊNCIAS” (LEVY-LEBOYER)

1. Intelectuais

- Perspectiva estratégica
- Análise e bom senso
- Planejamento e organização

2. Interpessoais

- Dirigir colaboradores
- Persuasão

- Decisão
- Sensibilidade interpessoal
- Comunicação oral

3. Adaptabilidade

- Adaptação ao meio

4. Orientação a resultados

- Energia e iniciativa
- Desejos de sucesso
- Sensatez para os negócios.

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

- Compromisso
- Ética
- Prudência
- Justiça
- Força
- Orientação para o cliente
- Orientação para os resultados
- Qualidade de trabalho
- Simplicidade
- Adaptabilidade à mudança
- Inteireza

- Perseverança
- Integridade
- Iniciativa
- Inovação
- Flexibilidade
- Empoderamento
- Autocontrole
- Desenvolvimento de pessoas
- Consciência organizacional

Esta autora, em seu Dicionário, analisa em detalhe as competências segundo os níveis de cargos (executivos, intermediários, iniciais) e especificamente as competências do conhecimento e e-competências.

MODELO DE SPENCER E SPENCER

1. Competências de realização e ação

- Orientação para a conquista
- Preocupação pela ordem, qualidade e precisão
- Iniciativa
- Busca da informação

2. Competências de ajuda e serviço

- Entendimento interpessoal
- Orientação para o cliente

3. Competências de influência

- Influência e impacto
- Construção de relações
- Consciência organizacional

4. Competências gerenciais

- Desenvolvimento de pessoas
- Direção de pessoas
- Trabalho em equipe e cooperação
- Liderança

Competências cognitivas

- Pensamento analítico
- Raciocínio conceitual
- Experiência técnica/profissional/de direção

Competências de eficácia pessoal

- Autocontrole
- Confiança em si mesmo
- Comportamento diante dos fracassos
- Flexibilidade

Referencias bibliográficas

1. Seligman M. *No puedo ser más alto, pero puedo ser mejor*. Grijalbo. 1997.
2. Kofman F. *Metamanagement*. Grito Sagrado. 2007.
3. Goleman D. *Inteligencia emocional*. Ed. Kairós, (Junio); 2001. ISBN 84-7245-371-5
4. Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Espasa. 2001.
5. Mintzberg H. *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos. 1991. (Se puede ver un extracto en <http://ebookbrowse.com/mintzberg-y-la-direccion-doc-d39963552>)
6. Costa M, y López E. *Los secretos de la dirección*. Pirámide. 2009.
7. Kotter JP. *Qué hacen los líderes*. Gestión 2000. 2000.
8. Kotter, *op.cit.*
9. Kofman, *op.cit.*
10. McClelland DC. *Testing for Competencies rather than intelligence*. *American Psychologist* 1973; 28:1-14
11. Boyatzis R. *The competent manager*. New York: Wiley. 1982.
12. Goleman D, Boyatzis R, y McKee A. *El líder resonante crea más*. Plaza&Janés. 2002.
13. Levy-Leboyer C. *Gestión de las competencias*. Gestión 2000. 1997.
14. Pereda S, y Berrocal F. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces. 1999.
15. Cardona P, Chinchilla MN. *Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas*. *Harvard Deusto Business Review*, nº 89, marzo-abril 1999, págs. 10-19.
16. Pereda, *op.cit.*
17. Seymour J. O´Connor J. *Introducción a la PNL*. Urano. 1992.
18. Aristóteles. *Ética Nicomáquea*. Biblioteca Clásica Gredos. 1995.

19. Miller GA, Gallanter E, y Pribram KH. *Planes y estructura de la conducta. Debate. 1988.*
20. Goleman, *op.cit.* 3
21. Goleman, *op.cit.* 12
22. Salovey P, Mayer JD. *Emotional intelligence. Baywood Publishing Co. Inc. 1990*
23. Castilla del Pino C. *Teoría de los Sentimientos. Tusquets. 2000.*
24. Aristóteles, *op.cit*
25. Bruckner P. *La tentación de la inocencia. Anagrama. 2002.*
26. Covey SR. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós Empresa. 1995.*
27. Covey SR. *Primero lo primero. Paidós Empresa. 1996.*
28. Marina JA. *El misterio de la voluntad perdida. Anagrama. 1997.*
29. Herzberg F. *The motivation-hygiene concept and problems of manpower. Personnel Administration 1964; (January-February): 3-7.*
30. Herzberg F. *One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review 1968; 46 (1): 53-62.*
31. Aristóteles, *op.cit.*
32. Barret LF, Gross JJ. *Emotional intelligence. A process model of emotion representation and regulation. En eds. T. J. Mayne y G.A. Bonano, 2001.*
33. Madrid López, RI. *La adicción a internet. Psicología online. (<http://www.psicologia-online.com/colaboradores/nacho/emocional.shtml>)*
34. Gross JJ. *The handbook of emotion regulation. New York: Guilford Press; 2007.*
35. Covey, *op.cit.* 26
36. Covey SMR. *La velocidad de la confianza. Paidós Empresa. 2011.*

37. Covey, *op.cit.* 25

38. Jensen MC. *Integrity: Without It Nothing Works*. Harvard Business School. Working Knowledge. Working Papers. 17-Dic-2009. Disponible en <http://hbswk.hbs.edu/item/6331.html>

39. Erhard W, Jensen MC, Zaffron S. *Integrity: A positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality*. Negotiation, Organizations and Markets Research Papers. Harvard Nom Research Paper No. 06-11. 2005-2009.

Disponible en <http://ssrn.com/abstract=920625>

40. Frankl V. *El hombre en busca de sentido*. Herder. 1979.

41. Jensen, *op.cit.* 38

42. Costa, *op.cit.*

43. Costa, *op.cit.*

44. Borrel F. *Cómo trabajar en equipo*. Ed. Gestión 2000. 2004.

45. Palomo MT. *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*. ESIC ED. 2008.

46. Goleman, *op.cit.*

47. Cardona, *op.cit.*

48. Levy-Leboyer, *op.cit.*

49. Alles M. *Gestión por competencias: el Diccionario*. Granica. 2005.

50. Spencer L, Spencer S. *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. Papers de formación municipal, número 57, 2003.

Disponible en: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.pdf>