

COMPETÊNCIAS DO GESTOR NO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Vanessa Vilas Bôas Borin¹

RESUMO: As organizações atuais esperam e desejam muito mais de seus gestores, além do que lhe é proposto. O presente artigo tem por finalidade apresentar que um gestor de processo de produção, independente da área em que ele atua, pode e deve ir além de suas atribuições sem aguardar por treinamentos ministrados pela organização. Para alcançar este feito será necessário interagir com as áreas parceiras e atuar com o autoconhecimento, fazendo uso de uma grande ferramenta administrativa, sendo o (CHA) conhecimento, habilidade e atitude. Através desta mudança por parte do gestor é possível alcançar ganhos, não só para a organização, mas para o próprio gestor que deseja interagir com os demais processos da organização, através de um aprimoramento individual, permitindo seu crescimento intelectual e profissional, ganho para a organização e se tornando um diferencial no mercado.

Palavras chaves: Autoconhecimento. Gestor. Organização. Crescimento. Diferencial. Competências.

ABSTRACT: Nowadays, the organizations always expect more from their managers, even more than their role. This article aims to show that is completely possible for a process production manager, regardless of the area in which they operates, should go beyond their assignments without await training by their organization. In order to achieve that goal it is necessary the interaction with the steak holders and act with self-knowledge, making use of a great administrative tool: (KSA) knowledge, skill and attitude. With this change in the manager behavior, it is possible to achieve gains, not only for the organization but also for the managers who want to interact with others organization's processes. Getting an individual improvement, that allows their intellectual and professional growth and becoming a benchmarking in their fields.

Keywords: Self-Knowledge. Manager. Organization. Growth. Differential. Competences.

1 INTRODUÇÃO

Muito se houve falar que as organizações para sobreviver diante da concorrência e das demandas do novo século precisam se preocupar em capacitar seus gestores para uma liderança estratégica, onde desenvolver talentos tem por objetivo formar bons líderes e, conseqüentemente, será a solução para sucesso. Porém, esta preocupação não deve ser somente da organização, mas principalmente do gestor, pois quando se foca somente a execução da função contratual, esta pode tornar-se obsoleta, onde poderá ocasionar perda de

¹ Técnica em Mineração e Geologia com Habilitação em Planejamento e Lavra de Minas pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte. Graduada em Administração pela Faculdade Serra da Mesa de Goiás. Pós-graduada em Gestão Empresarial com linha de pesquisa em competências e habilidades do gestor no processo de produção pela Faculdade Serra da Mesa. E-mail: vanessa.borin@yamana.com.

oportunidades de crescimento, baixa produtividade, baixa motivação e até mesmo perda do emprego.

Para os tempos atuais, já não basta executar somente o que lhe é proposto, é necessário ser um diferencial para buscar melhorias para si, para a equipe, para as áreas parceiras e para a organização. É preciso ter visão ampla de todo o processo, podendo alcançar ganhos mensuráveis com a produção, minimizar a perda de tempo com processos burocráticos, que muitas vezes não são compreendidos pela falta de conhecimento e/ou interação com as áreas parceiras e aumentar a sua própria atividade a fim de melhorar a produtividade da área parceira que depende da execução da atividade da equipe deste gestor.

Ao mencionar todo o processo, pode-se falar desde o departamento de recursos humanos, contabilidade, logística, suprimentos, setor de produção, setor de manutenção, gestão de contratos, segurança, comunidade, meio ambiente e demais áreas influenciadoras para a entrega do produto final.

Atualmente, as organizações necessitam mais do que um profissional qualificado tecnicamente, elas necessitam de pessoas com comportamentos, habilidades e atitudes adequadas à cultura, a missão, a visão, objetivos do negócio e que interajam com as necessidades da organização, desde o setor operacional ao planejamento estratégico.

Para que o profissional possa desenvolver uma carreira dentro da sua qualificação é preciso caminhar em direção ao desenvolvimento constante. Diante de tantas mudanças vividas a cada dia, o mercado traz cenários diferentes, novos desafios e novas indagações, onde se faz necessário reciclar competências, sem necessariamente esperar por treinamentos da própria organização.

O desafio de gerenciar a si mesmo pode parecer óbvio, se não elementar. E as respostas podem parecer auto evidentes ao ponto de parecer ingênuas. Porém gerenciar a si mesmo requer do indivíduo, e especialmente dos trabalhadores do conhecimento, coisas novas e sem precedentes. Na verdade, gerenciar a si mesmo exige que cada trabalhador do conhecimento pense e aja como um CEO². Além disso, a mudança de trabalhadores manuais, que faziam conforme eram mandados, para trabalhadores do conhecimento que têm de lidar consigo mesmos, desafia profundamente a estrutura social. Cada sociedade existente, mesmo aquelas mais individualistas, têm duas coisas como certas, mesmo que

² *Chief Executive Officer* ou diretor geral ou Chefe Executivo de Ofício é o cargo que está no do planejamento estratégico da organização.

inconscientemente: que organizações sobrevivem aos trabalhadores e que a maioria das pessoas permanece fixa. Contudo, hoje o oposto é verdadeiro. Os trabalhadores do conhecimento sobrevivem às organizações e são móveis. A necessidade de gerenciar a si mesmo está, dessa forma, criando uma revolução nas questões humanas. (DRUCKER, 1999, p.125).

Como mencionado por Drucker (1999), a busca do autoconhecimento não é fácil, mas necessário para ter plena consciência do que ocorre ao seu redor e buscar melhorias em seu setor e poder relacionar-se com os demais departamentos e suas equipes.

Muitos imaginariam que não há diferença entre o gestor de processo de produção³ que executa a função contratual para o gestor de processo de produção que além de atuar em sua função busca obter conhecimentos das áreas parceiras em todo o ciclo do processo de produção, mas se observarmos a competitividade do mercado pode-se dizer que, ser diferente tornou-se uma das palavras mais fortes do meio organizacional. Afinal, diante de tantos processos inovadores, os profissionais precisam estar atualizados para garantir a empregabilidade. Por isso, no dia a dia, cada colaborador procura o seu espaço na empresa em que atua e isso, por sua vez, significa mostrar o talento que possui e a contribuição que é possível dar ao negócio e a si mesmo.

Existem várias maneiras de o gestor revelar seu valor respeitando eticamente seus pares, tais como: ser pró ativo, ter espírito de equipe, necessidade de aprendizado contínuo, visualizar o negócio da empresa e a concorrência, superar seus limites como meta pessoal, desejar satisfazer seus clientes internos e externos, ter boa comunicação, estar aberto à inovação, ser criativo e assumir riscos calculados.

A era da informação e o grande volume de informações existentes contribui para tornar o conhecimento um diferencial à disposição dos gestores e das empresas para vencer a competitividade.

A comunicação passou a ser valorizada, pois é o meio pelo qual se disseminam as informações, agregando valor aos indivíduos que conseguem transformar essas informações em conhecimento.

Segundo Stewart (1998, p.11),

³ O profissional desenvolve atividades de gestão dos processos produtivos da organização (seja na fabricação de um bem ou na extração de uma matéria-prima), dos recursos intelectuais e força de trabalho, e demais processos que suportam a produção industrial para a entrega do produto final.

[...] o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo - encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo - tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.

O capital intelectual explora o papel do conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele que já foi institucionalizado através de regras, normas e procedimentos. Já o conhecimento tácito é um conhecimento desarticulado, composto pela intuição, perspectivas, crenças e valores que as pessoas formam como um resultado de suas experiências, e que determina como os gestores podem construir suas decisões e formar o comportamento de sua equipe.

Assim, para o desenvolvimento deste artigo, foi adotada a pesquisa bibliográfica, no sentido de reconstruir teorias e condições explicativas da realidade, onde foram utilizados artigos científicos e autores que se tornaram diferenciais na arte do autoconhecimento.

O marco teórico para o artigo foi o autor Peter Drucker, escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca, considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações. No final da década de 50, adquiriu o termo *knowledge worker* (trabalhador do conhecimento) e passou o resto de seus anos analisando diversas pessoas usando o cérebro mais do que os braços. Nunca se limitou em seu conhecimento e explanou para o mundo através de suas obras que todos são capazes de irem além.

Nas palavras de Drucker:

Pela primeira vez na história da humanidade, precisamos assumir a responsabilidade por gerenciar a nós mesmos. E como eu disse, essa mudança na condição humana provavelmente constitui uma mudança muito maior do que qualquer tecnologia. Ninguém ensina isso – nenhuma escola, nenhuma faculdade – e provavelmente mais cem anos se passarão antes de alguém ensinar isso. No meio tempo, os realizadores desejarão fazer uma contribuição, levar uma vida plena, sentir que existe algum propósito para a sua passagem pela Terra. E eles precisarão aprender algo que, alguns anos atrás, apenas poucos grandes realizadores sabiam. Eles precisarão aprender a gerenciar a si mesmos, a fundamentar seu desenvolvimento em seus pontos fortes, em seus valores. (1999, p.235)

Também para metodologia deste artigo foi utilizado o método de pesquisa por observação, com coleta de dados de forma técnica, pois o autor atua no ramo de mineração com acesso a gestores de produção de processo há doze anos em organizações privadas, o que conciliou com a problemática analisada aqui, qual seja: um gestor de processos pode sobreviver em meio ao mercado tão competitivo sem possuir um diferencial ou agregar valor?

2 CONCEPÇÕES DO TEMA NA ERA DA ESCOLA CLÁSSICA

Para entender a importância do autoconhecimento por parte do gestor de processos de produção, ou seja, a busca de compreender o todo da organização é preciso apresentar as primeiras ideias baseadas na Escola Clássica onde o europeu Henri Fayol (1841–1925), o responsável pela Teoria Clássica, tinha como preocupação o aumento da eficiência da empresa por meio da organização dos seus departamentos e funções.

Fayol criou e divulgou sua própria teoria, onde dividiu a empresa em seis atividades ou funções distintas conforme figura 1:

Figura 1- Funções da empresa, segundo Fayol.

EMPRESA					
Função Comercial	Função Financeira	Função Administrativa	Função de Segurança	Função de Contabilidade	Função Técnica
Compra, venda, troca	Procura e utilização de capital	Planejamento, organização, comando, coordenação e controle	Proteção da propriedade e das pessoas	Registro de estoques, balanços, custos, estatísticas	Produção, manufatura

Fonte: (MAXIMIANO, 2008, p.50)

Para Fayol cada área deveria ser responsável por sua atividade e para cada novo colaborador haveria a necessidade de deixar claro a sua função a ser executada.

Segundo Fayol apud Maximiano (2008), “uma vez organizada uma empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, suas ações precisam de coordenação e suas tarefas precisam de controle gerencial. Esse é o papel dos gerentes”.

Ele listou 14 princípios básicos para uma boa administração que completavam as formulações do norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que tinha como foco prioritário nas tarefas de organização. São eles: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Para estes princípios haverá ênfase para a divisão do trabalho, que para Fayol, o propósito era de obter mais e melhores resultados com a mesma quantidade de esforço e aumentar a produção quando um trabalhador se especializava à mesma peça, ou em desempenhar-se à mesma função, ou quando um diretor especializava-se em lidar com o mesmo tipo de problema durante certo tempo.

As críticas a esta teoria foram: à obsessão pelo comando (Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade), a empresa como sistema fechado (a partir do momento em que o planejamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente), não considera o homem como influenciado pelo processo (não considerava a possibilidades que os trabalhadores poderiam agregar ou influenciar o processo), manipulação dos trabalhadores (a Administração Científica, fora tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam explorar os trabalhadores) e a inexistência de fundamentação científica das concepções (não existe fundamentação experimental dos métodos e técnicas estudados por Fayol).

3 CONCEPÇÃO DO TEMA NA ATUALIDADE

As principais competências do profissional nesta nova Era, seriam o autoconhecimento, a aprendizagem contínua e a capacidade de administrar a si próprio. Vale salientar que esse conjunto de conhecimentos, habilidades e de atitudes, é aplicável a qualquer tipo de ocupação. Peter Drucker (2011), afirma que os novos tempos requerem capacidade de fazer escolhas e de se autoadministrar, as quais, por sua vez, pressupõem autoconhecimento. E ressalta que a maioria das pessoas está despreparada para desempenhar essas funções com eficácia.

A valorização do todo como forma de maximizar as ações desempenhadas na organização está associada à gestão estratégica.

Chiavenato (2003) define que a organização é uma entidade social composta de pessoas e recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum.

Em outras palavras, a organização é o objeto resultante da interação dos diversos recursos, sendo eles materiais, financeiros e pessoais. Vista como sistema, a empresa é uma organização com partes interdependentes, cujos esforços são orientados a um objetivo comum previamente definido.

Se cada departamento da organização desempenhar suas funções de maneira isolada, sem levar em consideração os demais setores, dificilmente atingirá o resultado final desejado ou poderá atingir, mas talvez não com a eficácia e eficiência esperada.

Falconi (2009, p. 28) deixa claro que “tudo neste mundo é um sistema. Os sistemas interagem entre si em maior ou menor grau e tudo está interligado. Não há como gerenciar uma empresa desconhecendo estas relações. Este é o pensamento sistêmico”.

A visão sistêmica não é exclusividade das organizações. Se os gestores pensarem de forma sistêmica poderão alcançar maiores desempenhos em suas funções e tomar decisões alinhadas aos objetivos da organização.

Chiavenato (2003) discorre sobre o tema de sistema aberto, onde apresenta as relações de intercâmbio com o ambiente por meio de inúmeras entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Mantêm um jogo recíproco com o ambiente e sua estrutura é otimizada quando o conjunto de elementos do sistema se organiza através de uma operação adaptativa. “A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização.” (p. 76-77)

É fundamental compreender e estar aberto ao novo, para aquisição de novas ideias e mudanças de hábitos e costumes, para efetivamente se manter como um diferencial.

Em palestra ministrada pelo Sr. Peter Senge, proferida no dia 21 de junho 2008, durante o 6º Fórum Empresarial da FNQ – Fundação Nacional de Qualidade, ele menciona que líderes com visão sistêmica vão mais longe, mas deixa claro que

há a necessidade de atitudes novas como se sentir motivado, comprometer-se com o novo e aprender a raciocinar de uma maneira diferente, mesmo que isso pareça muito difícil em primeiro momento. Com motivação e comprometimento, deve-se analisar cada situação, tanto pelo aspecto individual quanto pelo coletivo, tomando sempre o cuidado de o individual não conduzir o coletivo.

Em qualquer situação é preciso questionar e verificar o nível de abertura dos envolvidos, da presença real dos mesmos e até que ponto existe a intenção de se avançar nas soluções. Deve-se estar atento a um propósito maior que o individual para conceber soluções fundamentais e pensar de forma sistêmica. Os principais elementos em direção do pensamento sistêmico são: mente e coração abertos, empatia, comprometimento com as ideias e com as pessoas e se colocar no lugar do outro.

Diante disso, é visível a ideia do gestor atuar com o (CHA) conhecimento, habilidade e atitude. França (2009, p.90) define o CHA como:

- a) Conhecimento – informação adquirida através de estudos ou pela experiência que uma pessoa utiliza. “Saber”;
- b) Habilidade – é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização. “Saber fazer” e
- c) Atitude – comportamento manifesto que envolve habilidade e traços de personalidade, diretamente relacionado com o querer e a ação. “Querer fazer / Como Fazer”.

De maneira sucinta é desejar fazer e saber fazer, e para isto a busca do conhecimento é fundamental.

4 A IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS

O grande desafio é ter a compreensão do papel do Gestor na Era do Conhecimento, neste momento de mudanças, onde as organizações estão face à crescente competitividade, ao cumprimento de novas leis ou regulamentos, introduzir novas tecnologias ou atender as preferências de clientes ou de parceiros, obrigando os gestores a assumirem novas habilidades e, principalmente, aceitar as mudanças ora apresentadas que modificam totalmente o conceito de relação dos colaboradores com as organizações, em que as relações paternalistas e de

submissão estão sendo substituídas por novas modalidades de forma que atitude e criatividade tem feito à diferença.

Há de se observar que quando existem mudanças nas estruturas, também acontecem mudanças nas pessoas, e o grande desafio dos gestores é conseguir que seus colaboradores aceitem novas responsabilidades, que compreendam, que as suas atividades estão interligadas com a de outros, e que possam se adaptar às circunstâncias diferenciadas, e que estejam envolvidos com as pessoas em sua volta, de maneira que realizem seu trabalho mais eficazmente, sejam mais produtivos e se tornem melhores.

Tudo isto só será possível se a mudança principal partir do próprio gestor que se torna o “espelho” para a equipe. Se ele não praticar as mudanças e rever seus conhecimentos, dificilmente a equipe irá fazer. Algo que é fato: a equipe é reflexo do seu líder.

Esta afirmação nos remete ao que disse Jung apud De Masi (2000, p.87): “O homem deverá não olhar para fora de si, mas para dentro de si, começar a apropriar-se novamente da própria criatividade, da própria fantasia sufocada, desde a infância por modelos de comportamento, esquemas educacionais e posturas profissionais”.

Sendo assim, a participação e o envolvimento dos colaboradores não seriam mais um discurso ideológico, mas uma necessidade para que a empresa responda rapidamente a uma alteração na demanda ou nos custos. Tal participação seria decorrente de colaboradores multiqualificados, dispostos em equipes, relacionando-se com a gerência de uma forma cooperativa, na medida em que passaria a ocorrer uma convergência de interesses, superando assim os tradicionais antagonismos inerentes ao taylorismo e o fordismo (CORIAT, 1994).

5 CONCLUSÃO

Diante da globalização, vivenciada nas últimas décadas através das grandes mudanças socioeconômicas, políticas, culturais e tecnológicas, visualiza-se a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, ou pelo menos, a necessidade desta transição.

O mercado está competitivo e as organizações cada vez mais exigentes para produzir mais à menor custo, sendo assim, é fundamental ir além do que se espera de um gestor de processo de produção ou de qualquer gestor que atue em uma organização.

Adquirir o autoconhecimento e interagir com as áreas parceiras já não é mais um luxo e sim uma necessidade para se manter no mercado e ser o diferencial e exemplo para a equipe.

Ter entendimento do processo, saber o que ocorre ao seu redor além de suas atribuições não é ser somente curioso e, sim dedicado, e se manter atualizado ao que está ocorrendo ao redor.

Através deste artigo espera-se mostrar para a sociedade como um todo e para os acadêmicos de instituições de ensino, que a busca do conhecimento não deve ser limitada ao que lhe é proposto ou imposto, mas há um desejo contínuo de busca e aprendizado.

As dificuldades são impostas pelas próprias pessoas que “acreditam” que devem fazer o que lhe foi ofertado. Mudar esta linha de pensamento vai muito além de tomada de decisão e sim uma mudança geral na forma de se ver o mundo e como o mundo o vê, para isto a mudança de hábitos, costumes e cultura é fundamental, e isto não é impossível, pois somos seres em constante evolução, basta estar “aberto” para o novo e desejar as mudanças.

Observa-se que através dos conceitos apresentados, o conhecimento e a busca dele é um bem intangível, formado pelos seres, recurso fundamental para agregar valor às organizações, e pelo capital estrutural que incorpora o conhecimento do indivíduo em ativo para as empresas, tornando-se uma relação “ganha ganha”.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORIAT, B., **A Revolução dos Robôs**: impacto sócio-econômico da automação. São Paulo: Ed. Busca Vida, 1988.

DE MASI, D. **A Sociedade Pós-Industrial**. 3. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Drucker em 33 lições**: as melhores aulas do homem que inventou a administração. Trad. Cristina Yamagami. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. MANAGING ONESELF. O sucesso na economia do conhecimento vem para aqueles que conhecem a si mesmo. **Revista Harvard Business Review**. março/abril, 1999. Disponível em: <<http://www.unicap.br/marina/siproprrio.html>>. Acesso em: 29 jul. 2012.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

SENGE, Peter. **Escolas que aprendem**: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.

_____. Líder com Visão Sistêmica vai longe. **6º Fórum Empresarial da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade**. Pensamento Sistêmico. Campinas, SP, 2008. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=1188/369/default.aspx>>. Acesso em: 29 jul. 2012.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.