

O guia das competências

do gerente da nova geração.

GUIA DO

GERENTE

RESPONSÁVEL

Índice

Introdução	3
I. Do Gerente Convencional ao Gerente Responsável	4
II. As Visões Acadêmicas de Ética e da Responsabilidade	4
III. As Visões Acadêmicas do Gerente	5
A Abordagem por Funções	
A Abordagem pelo Papel	
A Abordagem por Competências Pessoais	
A Abordagem por Saber Fazer (Know-How)	
IV. A Essência do Gerente Responsável – Conclusões	7
V. O Referencial e a Avaliação de Competências do Gerente Responsável	8
Expediente.....	10

Introdução

Responsabilidade social empresarial (RSE) ou corporativa (RSC) prega que a empresa deve, além de visar lucro, atuar em benefício da sociedade e do meio ambiente.

De acordo com o Grupo Ethos, RSE *é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais*¹.

Atualmente, a estratégia da empresa para ser efetiva deve levar em conta o impacto das ações da empresa em todos os *stakeholders*², em qualquer tipo de organização.

Por reconhecer esta necessidade, as empresas começam a atuar levando em conta esta abrangência, porém, esta atuação vai muito além de realizar ações esporádicas neste sentido: inicia no entendimento do que é ser responsável, e assim contratar e formar pessoas que irão absorver estes conceitos e multiplica-los na organização, fazendo com que esta cultura emergente consolide a estratégia da empresa internalizando estes valores.

Este trabalho é indicado para os donos de empresas, seus gestores decisores, e seus responsáveis por recursos humanos e de desenvolvimento sustentável, e permite detectar, recrutar, formar, acompanhar e avaliar os gerentes de sua organização. Serve também para sua autoavaliação.

O presente trabalho é uma sinopse e tradução livre do trabalho *“Manager & Responsable: le guide des compétences du manager nouvelle génération”*³ (Gerente & Responsável: o guia das competências do gerente nova geração), elaborado em 2012 pela Euromed Management (formalmente *École Supérieure de Commerce de Marseille Provence* - escola superior de comércio de Marselha e Provence, França) e dos Membros do grupo de trabalho rede do gerenciamento responsável⁴, também da Euromed; ele tem distribuição gratuita e o objetivo de contribuir para disseminar e multiplicar conhecimento às empresas brasileiras conscientes da necessidade de atuação em RSE.

¹ Glossário Instituto Ethos, disponível em <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Gloss%C3%A1rio-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf>, acesso em 24.08.2015.

² As partes interessadas ou stakeholders são aquelas afetadas pelas decisões e atividades da empresa, como fornecedores, clientes, comunidade, governos, entre outras. Por conta dessa condição passam a influenciar a gestão da empresa, tendo suas opiniões e interesses reconhecidos, por meio de processos de engajamento. Glossário Instituto Ethos, disponível em <http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Gloss%C3%A1rio-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf>, acesso em 24.08.2015.

³ Disponível em http://www.kedgebs.com/fr/system/files/kedge-public/faculte/recherche/broch_manag-responsab-bassedef_1.pdf

⁴ Os membros (Les membres du Réseau du Management Responsable): ACCID, Adecco, Armor Lux, Cora, Des Enjeux et des Hommes, EDF, ERDF, Institut Inspire, Kinnarps, La Poste, La Varappe, L'Occitane, Max Havelaar, Novethic, ONET, Satori, SNCF, Sodexo, St Microelectronics, Utopies, Veolia

I. Do Gerente Convencional ao Gerente Responsável

As empresas foram construídas originalmente em uma visão muito hierárquica, quase militar, reflexo de uma cultura da época de subordinação e obediência. Mesmo com as evoluções do século 20, ainda perdura esse dever de executar instruções e a obrigação de obedecer, e o gerente continua sendo o elo de uma cadeia sucessiva de subordinação.

Desde o final da década de 80, foi delegada aos gestores a parte mais operacional da gestão dos recursos humanos. Eles devem alcançar metas de rentabilidade, gerenciar relacionamentos com clientes, gerenciar suas equipes, cumprir normas reguladoras, elaborar relatórios e agora incorporar o desenvolvimento sustentável diariamente, particularmente no seu sistema de gestão.

Hoje em dia, o gerente tem uma vasta responsabilidade - responsabilidade econômica, prestação de contas, responsabilidade corporativa e social e ambiental - que visa ter em conta as expectativas de todos os *stakeholders* (gestores, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, ONGs, sociedade civil, autoridades estaduais e locais) na gestão da empresa.

Assim, quando falamos de gerente responsável num contexto tão complexo como o nosso mundo moderno, é necessário e útil para esclarecer o que se espera deles e, portanto, para precisar de quais responsabilidades estamos falando.

II. As Visões Acadêmicas de Ética e da Responsabilidade

a) A Ética

Ela é definida inicialmente pelas virtudes (na antiguidade), em seguida, em torno de valores religiosos (Idade Média), antes de ser reorientada para o indivíduo (Descartes). As duas definições principais hoje comumente aceitas foram colocadas nos séculos 18 e 19, respectivamente, por Kant e Weber.

A ética da convicção ou de deontologia definidas por Kant, se baseia no respeito dos valores considerados primordiais. Eles podem ser de vários tipos:

- ideais para perseguir (bem, autonomia, vida & saúde, justiça, etc.);
- princípios que dão orientações gerais para a ação (autodeterminação, o respeito pela vida, etc.);
- normas e regras que regem as decisões (consentimento livre e esclarecido, meios proporcionados, etc.).

A ética da responsabilidade definida por Weber, centra-se nos objetivos e propósitos de uma decisão e é, portanto, contrário à visão de Kant; nessa ótica, qualquer reflexão ética baseia-se nos efeitos uma ação, considerando que ela pode ser julgada boa ou má apenas em razão de suas consequências. Uma conduta é considerada benéfica ou adversa com base no que é observável, em vez de ser sobre a intenção.

b) A Responsabilidade

Durante muito tempo, o homem pensou que o seu desenvolvimento era uma pegada superficial e segura ao seu meio ambiente, a natureza restaurando ela mesmo os grandes equilíbrios fundamentais e, que cada geração herdava um capital intacto. Hoje sabemos que as nossas tecnologias e estilos de vida podem ter efeitos irreversíveis sobre a natureza.

É esta constatação compartilhada que se constrói o conceito de responsabilidade de Hans Jonas. Jonas afasta-se do conceito culpabilizante de responsabilidade segundo o qual o autor deve responder por seus atos, sofrer as consequências de suas ações e reparar os danos causados a terceiros. Ele propõe uma visão dinâmica convidando o ator, consciente de suas responsabilidades, a agir para preservar oportunidades. Quando o homem tem o poder material de destruir as condições de vida, ele tem novas obrigações. De acordo com Jonas, o dever não é definido a partir das coisas a serem feitas, mas a partir do poder fazer. Para além do princípio da precaução que ele inventou, Jonas invoca uma obrigação de tomar as iniciativas para a pessoa que tem consciência dos potenciais impactos dos seus atos e tem a capacidade de agir.

Aplicado ao mundo dos negócios, este princípio demanda do gerente:

- **de levar em conta:** o contexto, os problemas, limitações e externalidades criados no ecossistema.
- **de agir:** a partir do momento em que ele tem consciência dos potenciais impactos de suas decisões.
- **e também de sensibilizar:** ao seu redor e impulsionar uma tomada de consciência.

III. As Visões Acadêmicas do Gerente

Desde o final do século 19, pesquisadores tentaram formalizar o papel do gestor nas organizações. Quatro modelos principais são descritos nesta seção. Cada um é reflexo da cultura da época que o viu nascer e de questões que pesavam então sobre a empresa.

Estes modelos se sobrepõem e são todos os quatro implementados em graus variados na maioria das empresas. Não é uma questão de escolher entre eles, mas detalhar as condições de exercício da responsabilidade em cada caso. Eles, portanto, representam quatro prismas através do qual é esboçado o perfil de gerenciador.

Foram revisados cada um destes modelos para enriquecer e traçar o perfil do gestor responsável. São quatro abordagens:

- Funções
- Papel
- Competências pessoais

- Saber fazer (know-how)

a) A Abordagem por Funções

O design clássico (abordagem funcionalista - Henry Fayol - 1916): Nessa perspectiva, as diversas funções de gestão são as funções da organização: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Atualizada para a gestão por objetivos, pode ser dividida em cinco grandes processos: a finalização, a organização, a alocação de recursos, facilitação\animação e a pilotagem (gestão de operações).

b) A Abordagem pelo Papel

Dimensões de gerentes de atividades emergentes (atividades observáveis - Mintzberg - 1973): ele procura descrever as dimensões visíveis da atividade dos gestores. Mintzberg amarra os papéis dos quadros não mais nas funções oficiais, mas na estrutura e nos papéis concretamente observáveis. Ele deduz 11 papéis organizados em 3 conjuntos: *os papéis relacionados a informações* (de observador ativo, difusor de informações e porta-voz), *papéis de tomada de decisão* (empreendedor, regulador, distribuidor de recursos e negociador) e *os papéis interpessoais* (líder, agente de ligação na horizontalidade, relacionamento com o ambiente externo e desenvolvedor).

c) A Abordagem por Competências Pessoais

O papel de “tradutor” (Desmarais - 2004): neste contexto, o principal papel do gerente é desenvolver sentido, em ligação com as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*) e sua própria compreensão de sua função.

O papel do tradutor é interpretar e influenciar as expectativas e limitações do ambiente de um serviço através dos três processos seguintes: Organizacional (favorecer um recuo em face às regras e expectativas), interpessoal (favorece uma partilha de informações entre os *stakeholders*) e estratégico (criar sentido).

d) A Abordagem por Saber Fazer (Know-How)

As habilidades de saber fazer (know-how) básicas do gestor (Whetten & Cameron, 2007): dois universitários norte-americanos, Whetten e Cameron, sintetizaram um grande número de estudos sobre as práticas dos gestores e identificaram 10 Habilidades básicas. A partir delas construíram um programa de desenvolvimento da capacidade de gestão, que atingiu mais de 100 mil gestores em todo o mundo desde 1984.

As 10 habilidades básicas de saber fazer (know-how) que eles identificaram são:

- **3 habilidades pessoais:**

- > A autoconsciência: saber se autoavaliar e se definir em diferentes planos (Valores, prioridades, inteligência emocional, o estilo de aprendizagem, etc.);
- > A gestão do tempo e estresse;
- > Solução de problemas (analíticos e criativos).

- **4 habilidades interpessoais:**

- > Construção de relações fortes pela escuta e comunicação;
- > O exercício e o desenvolvimento de seu poder e influência;
- > Motivação dos outros, isto é, o fato de se criar um ambiente onde o outro é suscetível a identificar fatores de motivação;
- > A gestão dos conflitos.

- **3 habilidades coletivas:**

- > A delegação de responsabilidade (empowerment);
- > Construção de equipes eficazes e facilitação do trabalho em equipe;
- > A gestão de mudança bem sucedida.

Eles também observaram que os gestores estão sujeitos a demandas conflitantes:

- Gerir a estabilidade, mas também ser flexível e conduzir a mudança;
- Manter o existente no interno, mas também se posicionar externamente.

Essas habilidades de saber fazer (know-how) podem ser agrupadas em quatro famílias básicas:

- Habilidade hierárquica, para pilotar em um universo de estabilidade interna;
- Habilidade de evolução, para criar, em um universo de mutações externas;
- Habilidade de equipe ou a cooperação em um universo de mudança interna;
- Habilidade de mercado e de concorrência, para ser ou permanecer competitivo em um ambiente estável e previsível.

IV. A Essência do Gerente Responsável – Conclusões

O GERENTE RESPONSÁVEL TEM UMA “TRIPLA VISÃO”

- Uma visão global que leva em conta os impactos econômico-financeiros, mas também os ambientais e sociais.
- Uma abordagem de parceria que leva em conta os *stakeholders* (e não apenas empregados e os seus representantes). Ele vai garantir a identificação, mapeamento e diálogo com os stakeholders para compreender a sua realidade e as expectativas, a fim de medir o impacto de suas decisões sobre eles. Ele enriquece o intercâmbio e a

partilha de experiências.

- Uma visão de longo prazo que antecipa e se projeta, e leva em conta os impactos a médio e longo termo de suas decisões, e é capaz “sair da caixa” para inovar.

O GERENTE RESPONSÁVEL INCORPORA UM CONJUNTO DE VALORES

- *Abertura*: promove consulta e discussão (para permitir que todos possam contribuir em seu nível), e da transversalidade.
- *Exemplo*: ele se esforça, em seu comportamento diário, para ser coerente com as qualidades que promove frente a seus funcionários, clientes, pares e superiores.
- *Coragem*: gerenciar responsabilidade envolve a tomada de iniciativas diárias e de decisão. Coragem significa também o dever de resistência quando a hierarquia ou pares tomam orientações contrária da “visão tripla”.

O GERENTE RESPONSÁVEL DETÉM HABILIDADES OU COMPETÊNCIAS PESSOAIS ESSENCIAIS PARA A VIDA

- A capacidade de comunicar;
- Benevolência;
- A capacidade de decidir;
- Humildade, porque seus esforços são parte de uma melhoria contínua;
- Resistência;
- Empatia.

Estas reflexões inspiraram o trabalho a seguir, que visa descrever mais precisamente o gerente responsável.

V. O Referencial e a Avaliação de Competências do Gerente Responsável

Foi desenvolvido um quadro de competências que deverá permitir:

- **Avaliar o nível de responsabilidade dos gestores para sua evolução ou contratação;**
- **Revisar as definições de cargo;**
- **Construir o processo de profissionalização;**

Ele também pode ser usado como um suporte de autoavaliação.

Esta ferramenta inclui tanto os conhecimentos, competências e *know-how* que só se transformarão em habilidades que uma vez implementadas em um contexto profissional específico, numa situação em uma organização específica, num determinado setor, em uma determinada função.

Ele tem quatro níveis de habilidade, de baixo (nível 1) a excelente (nível 4). Os membros do grupo de trabalho rede do gerenciamento responsável acreditam que um gerente pode ser considerado responsável quando atinge no mínimo o Nível 3 para o conjunto de todas as áreas avaliadas. Alcançar esse nível demonstra que o gerente traduz em ações concretas e operacionais, comprovadas, a compreensão que adquiriu das diferentes dimensões de desenvolvimento sustentável do seu ramo de atividade e seu âmbito de responsabilidade.

Domínios de responsabilidade	Competências	1 - Fraco	2 - Médio	3 - Bom	4 - Excelente
Entender a sociedade: entender as questões de RSE e Desenvolvimento Sustentável, e o papel de cada ator na sociedade (governo, empresas, sindicatos, ONGs, sociedade civil, etc.)	Ter conhecimento de desenvolvimento sustentável e RSE, pensar analiticamente e de forma holística (sistêmica), considerar os encadeamentos (sequencias) e ter postura vigilante (para agir/reagir quando necessário)				
Desenvolver capacidades: reforçar e fortalecer a capacidade dos funcionários e parceiros externos (fornecedores, etc.); criar redes estratégicas e alianças	Saber detectar potenciais, saber fornecer perspectiva, dar sentido, criar redes, linhas de comunicação e animá-las.				
Questionar o "status quo ": estar aberto a novas idéias, desafiar colaboradores a adotarem nova maneira de pensar, questionar os hábitos	Ser pró-ativo, saber alertar sua hierarquia em caso de disfunção, saber negociar e argumentar, reconhecer os defeitos e oportunidades do sistema, reconhecer e gerenciar os paradoxos, pensar de forma inovadora e criativa (fora da caixa), saber transformar riscos em oportunidade				
Levar em conta as partes interessadas (stakeholders): identificá-las, construir relações com elas (interna e externamente), consultá-las e levar em conta as demandas conflitantes	Saber escutar e ser humilde, saber gerenciar os conflitos, negociar e argumentar, analisar seus impactos (reais ou potenciais) de suas decisões sobre as partes interessadas, respeitar o outro e ser ator (agente) na comunidade				
Ter uma visão estratégica (de todo o ecossistema)	Fornecer perspectiva e dar sentido, lidar com a incerteza, tarabalar para o bem comum, saber julgar e tomar decisões aceitando "o preço", considerar diferentes escalas de tempo e articular abordagens de curto e longo prazo, agir quando necessário, usar sua consciência como último critério				
Promover a diversidade de abordagens: respeitar a diversidade das idéias e adaptar a abordagem a contextos diferentes	Desafiar suas idéias, suas ações, assumir responsabilidades pessoais, reconhecer e respeitar seus próprios valores, de outros indivíduos e de outras culturas, ser gentil, humilde e empático, cooperar em uma base interdisciplinar e transdisciplinar				

Fonte: Euromed Management, "Manager & Responsable: le guide des compétences du manager nouvelle génération", 2012, p.22-23

Expediente

Tradução e sinopse do trabalho “*Manager & Responsable: le guide des compétences du manager nouvelle génération*”, Euromed Management & Les membres du Réseau du Management Responsable, 2012 :

Alain Winandy

Diagramação:

Mayra Winandy

Ano:

2015

