

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

ALINHAMENTO DE EQUIPES DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS AOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICOS DA UNIJUI: PERCEPÇÕES DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS¹

Eliza De Fatima Menegazzo², Gustavo Arno Drews³, Luciano Zamberlan⁴, Maira Fátima Pizolotto⁵.

¹ Monografia de Pós-Graduação MBA em Gestão de Pessoas

² Técnica Administrativa e de Apoio, Especialista, DACEC, elizam@unijui.edu.br

³ Professor Mestre do DACEC, Orientador, gadrews@unijui.edu.br

⁴ Professor Mestre do DACEC, Co Orientador, lucianoz@unijui.edu.br

⁵ Professora, Mestre do DACEC, coautora, mairap@unijui.edu.br

INTRODUÇÃO

Na UNIJUI, organização base do presente estudo, os departamentos são administrados por um chefe, docente do quadro de professores efetivos, eleito pelos integrantes do respectivo colegiado de departamento. As unidades departamentais, além das coordenações de programas e projetos das dimensões ensino, pesquisa, extensão e gestão, possui ainda o cargo de Secretários Executivos, cuja função é assessorar a chefia da unidade. Este é um cargo mais permanente, já que os chefes de departamento tem mandato determinado de dois anos. Neste sentido, o técnico administrativo e de apoio que assume tal cargo precisa ter competências essenciais para conseguir alinhar a equipe aos objetivos da instituição, de forma eficaz e qualificada.

Atualmente, com a competitividade, a exigência de profissionais cada vez mais qualificados e que respondam com resultados cada vez mais rápidos e eficazes, são temáticas que desafiam reflexões. Cada vez mais, percebe-se que o diferencial centra-se nas pessoas, mas elas estão preparadas para atuar neste contexto?

Inicia-se esta reflexão citando Teixeira (2005, p.81-82). Para este autor, “o novo mundo dos negócios requer um novo tipo de trabalhador cujas ferramentas são o conhecimento, a criatividade, a inovação, a flexibilidade e a aptidão para atuar de forma interdependente, interdisciplinar, multifuncional e com maior autonomia. Assim suas ferramentas deixam de ser mecânicas para ser ferramentas mentais e atitudinais.”

Nesta realidade, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às suas práticas de trabalho. O valor destinado para este fim torna-se um investimento estratégico, pois somente pessoas que tenham características que as diferencie da maioria é que serão capazes de buscar a excelência na qualidade dos serviços prestados por suas equipes. Da mesma forma é necessário o desenvolvimento não somente das lideranças, mas das equipes como um todo. Principalmente em equipes interdependentes, cada um deve ter clara a importância do seu papel no desenvolvimento de cada uma das tarefas para que ocorra de forma harmonizada e culmine no sucesso de sua execução.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

Assim, para que haja um alinhamento, é preciso fazer nascer em todos os técnicos-administrativos e de apoio o direcionamento para o cumprimento dos objetivos institucionais, e isso só se concretiza com uma liderança eficaz. Neste sentido que surgiu como tema deste estudo a análise das competências essenciais para que os Secretários Executivos, enquanto líderes, consigam um alinhamento estratégico de suas equipes com os objetivos organizacionais. Desta forma, foram diagnosticadas as expectativas institucionais quanto às competências necessárias dos Secretários Executivos para atuação qualificada em busca de resultados, ou seja, para buscar um alinhamento estratégico da equipe aos objetivos organizacionais, bem como a percepção dos atuais ocupantes dos cargos de Secretários Executivos quanto às competências dos mesmos e como se comportam frente aos resultados esperados em busca de alinhamento de suas ações com os objetivos estratégicos institucionais.

METODOLOGIA

Metodologicamente, utilizou-se uma pesquisa aplicada e exploratória, levantando-se as informações por meio da pesquisa de campo, bibliográfica e documental. Quanto aos procedimentos técnicos, pode-se dizer que enquadra-se como pesquisa participante “Quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas” (Gil, apud ZAMBERLAN, L (org.) [et al.], 2014, p.99).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O mundo contemporâneo exige profissionais cada vez mais qualificados e com múltiplas competências, capazes de uma versatilidade e flexibilidade, garantindo assim mobilidade dentro da organização. Por outro lado, também as organizações precisam estar sempre inovando, se atualizando e se adaptando as novas demandas sociais. Ocorre também um aumento de complexidade nas atividades, exigindo das organizações respostas cada dia mais rápidas e eficazes. Portanto tanto a empresa quanto o profissional precisam ser dinâmicos e preparados para enfrentar situações inéditas. Nesta linha, diversos autores discorrem sobre gestão por competências ou gestão estratégica de recursos humanos baseadas em competências.

Neste sentido, buscou-se diagnosticar e analisar algumas das competências de suporte descritas pela autora Gramigna, tais como: autodesenvolvimento e gestão do conhecimento, comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, liderança, motivação, criatividade e inovação, orientação para resultados, capacidade empreendedora e visão sistêmica.

A definição de Competência, quando inserido no contexto do mercado de trabalho, pode ser associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Ou ainda, “uma pessoa é competente quando, graças as suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou à empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive.” (DUTRA, 2001, p.46).

Auto-desenvolvimento e gestão do conhecimento

Percebe-se, analisando os dados da pesquisa, que três dos pesquisados declara que “sempre” busca seu próprio desenvolvimento para obter novas competências preocupados na melhoria da eficácia no desempenho de sua função. A maioria, ou seja, três dos cinco, concordam que “sempre” ou “na maioria das vezes” a instituição promove processos de educação continuada de forma adequada. Por outro lado todos os cinco dão real importância ao coaching, no sentido de ser uma ferramenta

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

complementar de apoio as pessoas para que consigam atingir determinados resultados. Portanto é extremamente benéfico para as organizações no sentido de ajudar no desempenho geral das equipes de trabalho, buscando alinhamento de forma que reverta em melhores resultados.

Crosby (1991, p.05) corrobora com esta reflexão da importância do coaching ressaltando que “[...] sabe-se que quase todos os casos de fracasso em negócios a situação evolui a partir de um problema que já era conhecido e poderia ter sido evitado.” Portanto, pode-se corrigir erros anteriormente cometidos e que agora podem ser evitados com a atuação de profissionais mais experientes. É um novo campo de trabalho para aquelas pessoas, já aposentadas, e que ainda se sentem jovens para deixar o mercado de trabalho e estarão lá para auxiliar as novas gerações a progredir e crescer profissionalmente com a confiança de alguém que sabe o que fala.

Processo de comunicação institucional

Pelas respostas do questionário aplicado, quatro afirmam que “na maioria das vezes” são ouvidos e compreendidos pelo grupo. Da mesma forma quatro reforçam que a comunicação ocorre de forma espontânea e eficaz, ou seja a equipe tem liberdade para se expressar. Por outro lado, todos os secretários executivos afirmam que “as vezes” conseguem espaço para emitir sua opinião, buscando agilidade nos processos de trabalho quando se relaciona com setores de apoio.

Analisando este último quesito, percebe-se que é preocupante a questão da comunicação entre os diferentes grupos de pessoas que atuam nas unidades departamentais com as unidades administrativas. Constata-se pouco diálogo e quando tem não são construtivos e sim defensivos, ou seja, a impressão que fica é de não ser ouvido.

Nesta lógica que empresas criam canais de comunicação que busquem suprir esta deficiência em ligar as informações essenciais entre os diferentes setores de uma organização. Para isso buscam um processo ideal de comunicação. Para Bekin esta ligação é realizada por um bom programa de endomarketing. Ou seja, um eficiente processo de comunicação com o público interno agrega valor aos serviços. Nesta linha Bekin (2004, p. 04) ressalta que “mais que um nome ou uma marca, endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado.” Tal postura visa sincronizar, compartilhar e alinhar objetivos organizacionais. Além de harmonizar e fortalecer relacionamentos.

Trabalho em Equipe

Os dados da pesquisa demonstram que todos os secretários executivos acreditam saber distribuir e delegar tarefas, sendo três com a variável “na maioria das vezes” e dois com a variável “sempre”. Por outro lado, há uma divergência ao questionado sobre a união de esforços com as unidades de apoio, em busca de resultados para o cumprimento da missão institucional, um com a variável “raramente” e dois com a variável “as vezes”. No que se refere em se ajudar e auxiliar-se mutuamente, em busca de resultados comuns, também não há consenso nas respostas, destacando as variáveis “as vezes” (dois) e “na maioria das vezes” (dois).

A literatura tem mostrado que “[...] uma coisa é você encontrar várias pessoas juntas trabalhando, cada uma por si, ao mesmo tempo e no mesmo lugar, outra é você se deparar com várias pessoas trabalhando juntas num mesmo projeto, por um mesmo objetivo” (MOSCOVICI, 2001, p.4).

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

Realmente formar uma equipe que atue como equipe não é nada fácil, requer muito comprometimento das pessoas em prol dos mesmos objetivos e com a mesma motivação. Buscar esse alinhamento de várias equipes, onde umas dependem de outras para a execução de suas atividades é algo ainda mais desafiador.

Relacionamento interpessoal

Todos os pesquisados confirmam que as relações com os membros são positivas, de respeito e colaborativamente afetivas. Já três entende que “as vezes” a equipe faz um bom trabalho de desenvolvimento de relações com os envolvidos-chaves de outros setores. Por outro lado, quatro respondeu que “na maioria das vezes” a equipe possui um bom relacionamento entre si.

A questão do relacionamento humano não é algo simples de descrever, e complexo também de compreender. No mundo empresarial, muitas vezes ocorrem disputas por poder e surgem diversos conflitos. Moscovici (2001, p.32) fala que “o relacionamento entre os indivíduos engloba expectativas, demandas, afetividade e poder, em qualidade e intensidade variadas, como fatores importantes na conduta individual.” Dos relacionamentos “ainda emergem atrações, ciúmes, ressentimentos, inveja, hostilidade, manobras manipulatórias de chantagem emocional, sedução.” Daí o papel do líder é preponderante no sentido de apaziguar os ânimos e reverter esta energia em foco nos resultados.

Liderança

A pesquisa mostra que não há consenso pelas respostas ao questionamento se os membros da equipe tem uma oportunidade real de participar das decisões, sendo que dois assinalou a variável “raramente” enquanto dois marcou “na maioria das vezes”. Pode-se entender que em alguns casos isso acontece em outros não. Para a questão da clareza e coerência da autoridade do líder, quatro respondeu que “na maioria das vezes” isso ocorre. Da mesma forma quatro entende que “na maioria das vezes” consegue manter a equipe comprometida com metas e resultados.

Para Adair (2002, p.7) “ninguém pode ensinar liderança. Isso é algo que você deve aprender. Se aprende principalmente da experiência. Porém a experiência ou a prática devem ser iluminadas por princípios ou ideais.” Já Hall (2004, p.127) relata que “os seguidores desejam seguir a vontade do líder. Liderança é algo atribuído às pessoas pelos seus seguidores.” Este autor, argumenta ainda que “liderança é uma forma especial de poder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos.” Portanto, esta influência pode direcionar-se também para o lado negativo, pois pode influenciar seus subordinados com comportamentos persuasivos ou intimidadores.

Motivação e energia

Os dados da pesquisa retratam discordância no percentual de respostas, citando que “raramente” (dois) e “as vezes”(dois) quando perguntados se percebem os membros da equipe reclamando das atividades que executam ou de cansaço e desânimo. Três responderam que conseguem perceber motivação dos colaboradores na execução das atividades. Nesta mesma linha, quatro afirmaram que conseguem motivar os membros de sua equipe para um engajamento total em busca de resultados comuns.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

Gramigna (2007, p.230) ressalta ainda que “é bom lembrar que pessoas motivadas superam seus próprios limites!” Da mesma forma salienta Bergamini (1997, p. 84). que “quanto mais motivação houver em relação a uma atividade, menos as pessoas vêem o tempo passar, enquanto desempenham tal atividade. Pelo contrário, se há falta de motivação, o dia de trabalho parece longo demais.” Portanto se a empresa espera um alto grau de produtividade, deve investir na motivação de seus colaboradores.

Criatividade e inovação

No que se refere a inovação, pode-se dizer que inovou a pessoa que consegue agregar valor a um produto ou serviço pelo simples fato de fazer de forma diferente. Neste sentido, pelas respostas do questionário, quatro dos pesquisados, entende que “na maioria das vezes” conseguem fazer com que isso aconteça com sua equipe. Deste modo, a maioria procura sempre orientar a equipe a usar a criatividade e inovação em busca de um serviço mais ágil e qualificado. Somente “raramente” ou “às vezes” percebe que há falta de iniciativa ou de inovação no grupo.

O grupo procura sempre usar da criatividade e inovação, muitas vezes por pura necessidade, pois muitas vezes há sobrecarga de atividades, as estruturas não estão acompanhando de forma ideal as mudanças ambientais e tecnológicas que ocorrem na contemporaneidade. Então se aproveita esta oportunidade de inovar para fazer bem feito uma tarefa que muitas vezes, sem amparo necessário dos setores de apoio, poderia ocasionar transtornos, mas para evitar isso, se usa da criatividade e resolve o mais rapidamente possível. Na maioria das vezes para atender de forma qualificada os alunos, considerados os maiores clientes da instituição.

Orientação para Resultados

Para Hashimoto (2006, p. 40) “mais importante do que saber quem fará é saber o que é preciso ser feito.” Portanto, a definição de papéis é importante, mas, mais que isso é saber qual o foco que deve-se concentrar maior energia.

Nos dados representados pelas respostas da pesquisa, observa-se claramente discordância nas respostas dadas ao questionamento de que os objetivos e metas institucionais sejam divulgado de forma clara e objetiva a todos da equipe, com uma compreensão clara do que se espera de cada um. Já três concorda que “na maioria das vezes” os objetivos são entendidos e aceitos pelo grupo. Da mesma forma três entende que a equipe trabalha unida em prol dos mesmos objetivos, tendo um conjunto claro de metas, focando em resultados. Parece haver certa contradição nas respostas da primeira e as demais questões, pois elas se complementam, e, portanto deveriam ter respostas parecidas.

Capacidade Empreendedora

Os dados da pesquisa revelam que quatro dos secretários executivos tomam para si o desafio de executar alguma tarefa que julgam imprescindível para o cumprimento de metas do setor. A maioria, ou seja, três dos cinco, cita que “na maioria das vezes” conseguem propor e implementar

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

soluções de problemas, de forma que agregue valor aos serviços prestados por sua equipe. Porém no item que trata da tomada de decisões urgentes na ausência da chefia imediata a fim de não prejudicar o andamento das atividades, o grupo tem discordâncias nas respostas.

Segundo Hashimoto (2006, p. 4) “Evidencia-se a dificuldade de se encontrar uma definição que consolide, de forma objetiva, a conceituação do termo empreendedorismo. Vários autores concordam que a “essência do empreendedorismo” reside em três elementos localizados no coração da atividade empreendedora: a inovação, o risco e a autonomia. No entanto, vale ressaltar que esses três elementos só qualificam o empreendedorismo quando estão juntos. Sozinhos, eles podem ser considerados características que qualquer executivo ou empresário pode possuir.”

Visão Sistêmica

Só se pode entender um sistema contemplando o todo, desta forma, ter visão do todo, ou ter um pensamento sistêmico, é uma competência que se faz necessária, além de uma constante atualização, a fim de acompanhar as mudanças que vão ocorrendo tanto na estrutura, quanto no processo de trabalho, para então interferir de maneira adequada, em busca de resultados mais rápidos e qualificados.

Com base na pesquisa, verifica-se com 100% das respostas assinaladas nas variáveis “na maioria das vezes” e “sempre” que os pesquisados demonstram conhecer profundamente todas as instâncias institucionais. Desta forma, demonstram possuir uma visão completa dos diferentes trâmites e processos de trabalho em que sua equipe necessita para dar seqüências as atividades laborais. Nesta mesma linha, concordam com percentual de 100% sobre a importância do setor onde atua para o todo da instituição.

CONCLUSÃO

A realização deste trabalho teve como objetivo identificar as competências essenciais para que os Secretários Executivos, enquanto líderes consigam um alinhamento estratégico de suas equipes com os objetivos organizacionais. Utilizou-se como case de estudo as unidades departamentais da UNIJUI, através da percepção das pessoas que atualmente exercem o cargo de secretários executivos nestas unidades.

Um desafio a ser enfrentado e destacado na pesquisa é a rotatividade de pessoal técnico administrativo e de apoio tanto das unidades departamentais quanto dos setores de apoio. Percebe-se que há a necessidade de estudar uma forma mais efetiva de retenção de pessoas, principalmente aquelas que se destacam em suas atividades, para, pelo menos, minimizar este problema.

Desenvolvimento de competências perpassa por dois aspectos: formação técnica e competências comportamentais. Inicialmente é necessário um levantamento de quais competências são necessárias para determinado cargo, confrontar com as competências em que há carências nos ocupantes do cargo para então propor um programa de capacitação de desenvolvimento de competências permanente, ou seja, uma educação continuada.

Diante do exposto, pode-se concluir com este estudo, que os objetivos propostos foram alcançados e pode-se dizer que, de modo geral, percebe-se que as pessoas que atualmente atuam no cargo de secretários executivos possuem uma boa qualificação, demonstrando ter boa parte das competências estudadas e ressaltadas como essenciais. Porém, com as constantes mudanças que vem ocorrendo nas organizações e no mundo do trabalho, há a necessidade constante de

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

aprimoramento e qualificação, visando potencializar diferentes competências, de todo o quadro funcional de qualquer organização, independente de seu ramo de atuação, ou da atividade que o indivíduo executa.

Palavras-chave: Competências, alinhamento estratégico, liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, John. Como Tornar-se um Líder. VOCÊ S.A – EXAME. São Paulo : Nobel, 2002
- BEKIN, Saul Faingous. Endomarketing – como praticá-lo com sucesso. São Paulo : Prentice Hall, 2004
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- CROSBY, Philip B. Liderança – a arte de tornar-se um executivo. São Paulo : Macron, McGraw-Hill, 1991 (tradução: Antônio Carlos Rodrigues Serrano)
- DUTRA, Joel Souza. Gestão por Competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas. São Paulo : Gente, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão de talentos. 2 ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.
- HALL, Richard. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo : Prentice Hall, 8ª edição, 2004. (tradutor Roberto Golmann)
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. (Org.) Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HASHIMOTO, Marcos. Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. São Paulo : Saraiva, 2006.
- MOSCOVICI, Fela. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro : José Olympio. 2001.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão. Gestão Estratégica de Pessoas/ Gilnei Mourão Teixeira, Aristeu Coelho da Silveira, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos Neto, Gercina Alves de Oliveira. Rio de Janeiro : FGV, 2005. 144p (Gestão de Pessoas).
- ZAMBERLAN, Luciano (Org.)...[et al.]. Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas. Ijuí: Ed. Unijuí. 2014. 208 p.