



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
PÓS-GRADUAÇÃO EM MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS
TURMA - 14º

MARIA REJANE SALES AZEVEDO

ESTUDO DE CASO
É FACA NOS DENTES

NATAL-RN
NOVEMBRO-2013

MARIA REJANE SALES AZEVEDO

É FACA NOS DENTES

Estudo de caso apresentado ao Curso de Pós-Graduação, como requisito básico necessário à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de negócio.

Orientador: Prof^ª. Dra. Maria Valeria Pereira de Araújo.

NATAL

NOVEMBRO-2013

INTRODUÇÃO

A Cia de Seguros S/A, é uma empresa no ramo de seguros, de grande porte, capital solido, de destaque e participação em um mercado bastante competitivo e exigente. Opera com seguros de automóvel e no ramo patrimonial. Além de trabalhar com os maiores corretores de seguros do país. Encontra-se presente em mais de 120 países. No Brasil, a empresa já atua no mercado a mais de 30 anos. Possui mais de 50 filiais e escritórios espalhados por todo território nacional. Com uma vasta experiência internacional, a companhia se preocupa em criar produtos que atendam especificamente às necessidades e circunstâncias do mercado local. Oferecendo o melhor atendimento com eficiência, simplicidade e criatividade. É uma empresa que investe constantemente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologia. E vem se destacando e conquistando sua fatia no mercado por ser considerada uma empresa ágil e moderna. Dispondo de infraestrutura e sistemas operacionais ultramodernos.

Em janeiro de 2008, foi inaugurada a filial de Natal no estado do Rio Grande do Norte, com objetivo de expandir as vendas na regional, no estado do Rio Grande do Norte e Paraíba, e competir com as demais concorrentes/congêneres que já se encontravam instaladas há mais tempo, e eram detentoras de grande fatia de mercado.

Formada por uma equipe de profissionais qualificados, ao longo desses anos veio se destacando pela performance em vendas. Estando sempre entre as três primeiras colocadas da sua regional. Parte desse sucesso deveu-se a determinação, persistência, competência e eficiência do gerente da filial de Natal, Carlos Rocha.

Carlos Rocha era um profissional jovem, que possuía um currículo extenso e diversificado na sua formação acadêmica. Formado em Economia e com vários cursos de pós-graduação e MBA no exterior. Atuava também na área acadêmica. Mais apesar da pouca experiência no cargo de gestor, era proativo, inovador, competitivo, tinha muita habilidade em lidar com os desafios e com os clientes internos e externos. Era muito criativo, para extrair dos colaboradores, o melhor.

Onde motivados, somavam-se forças, com trabalho em equipe, em busca de um objetivo comum, o alcance das metas. Além de transmitir muita segurança era admirado e respeitado por todos. O que mais preservava, era a união, o reconhecimento do grupo e o entusiasmo que todos tinham em vencer.

Sua gestão era participativa e descentralizada. Permitia que sua equipe participasse do processo decisório, através de um relacionamento cooperativo. Compartilhando os méritos, responsabilidades e o comprometimento com foco nos resultados da empresa. Era sempre muito persistente no que acreditava. E tinha como lema, “É faca nos dentes”. E com esse jeito de ser e agir contagiava o grupo. E a consequência de todo esse trabalho era o alcance das metas e a satisfação do grupo.

Em janeiro de 2013, a empresa passou por uma mudança de gestão. Carlos Rocha havia recebido uma proposta de emprego numa grande Companhia, com sede em outra cidade. E quem assumiu a gerencia da Filial, foi Ricardo Farias.

Ricardo Farias, já trabalhava na empresa como Gerente Comercial, e foi promovido para o cargo. Seu desafio maior, além de atender as expectativas da empresa, era tentar manter o grupo unido, motivado e no mesmo ritmo de trabalho. Pois devido àquela situação inesperada, os colaboradores estavam tristes e abalados com saída do Carlos Rocha. E outros decepcionados e/ou inseguros com a mudança de gestão.

O Mercado de Seguro de Automóveis no Brasil

O mercado de Seguro de Automóveis no Brasil vem em um estagio de evolução continua nos últimos anos, e todo o processo que envolve tomada de decisão, riscos aceitáveis, determinação do mercado, exige uma nova postura gerencial das Organizações.

Em virtude deste processo consultivo, cria-se a necessidade de capacitação técnica mais eficiente, devido à exigência de mão de obra especializada que visa à satisfação do assegurado.

O Seguro de Automóveis vem sendo considerado um mercado onde a concorrência é cada vez mais acirrada, fazendo com que cada companhia busque inovações e tecnologias no ramo de serviços com maior valor agregado, com preços

justos, na busca constante de adaptações às mudanças que são frequentes em um mercado exigente e concorrido.

E os recursos técnicos utilizados permitem que as seguradoras adotem tarifas compatíveis com cada região, veículo e segurado, com preços justos no que se referem aos riscos efetivamente assumidos. A seguradora deverá considerar também alguns pontos importantes para precificar o preço adequado ao seu cliente, que são: apresentação de sua carteira, número de veículos segurados e fatores de prováveis reduções de risco, como: análise do perfil do segurado; especificação do veículo; utilização; região de circulação; ano de fabricação; equipamentos antifurto; etc.

Quanto à prestação de serviços agregados aos seguros, são utilizadas empresas especializadas em oferecer serviços de: assistência 24 horas, danos aos vidros etc, remoção de veículo em caso de panes ou acidentes, chaveiro, troca de pneus, socorro por falta de combustível, carro reserva, etc. O que proporciona a ampliação dos serviços e a melhoria da qualidade do atendimento aos segurados.

Devido à complexidade do atendimento, a alta frequência de sinistros e a ampla extensão territorial do nosso país, o Seguro de Automóveis exige das seguradoras, prestadores terceirizados com maior capacidade técnica e operacional, com procedimentos e recursos tecnológicos apropriados para cada região.

Com essas mudanças e evolução no mercado, o corretor de seguros também vem ganhando. Os sistemas e recursos adotados por algumas seguradoras permitem, um melhor acompanhamento em tempo real das suas operações com a seguradora, tanto técnica como comercial, programas de cálculo mais sofisticados e ágeis, transmissão eletrônica de propostas, acompanhamento dos sinistros e um suporte gerencial mais eficiente à operação da corretora.

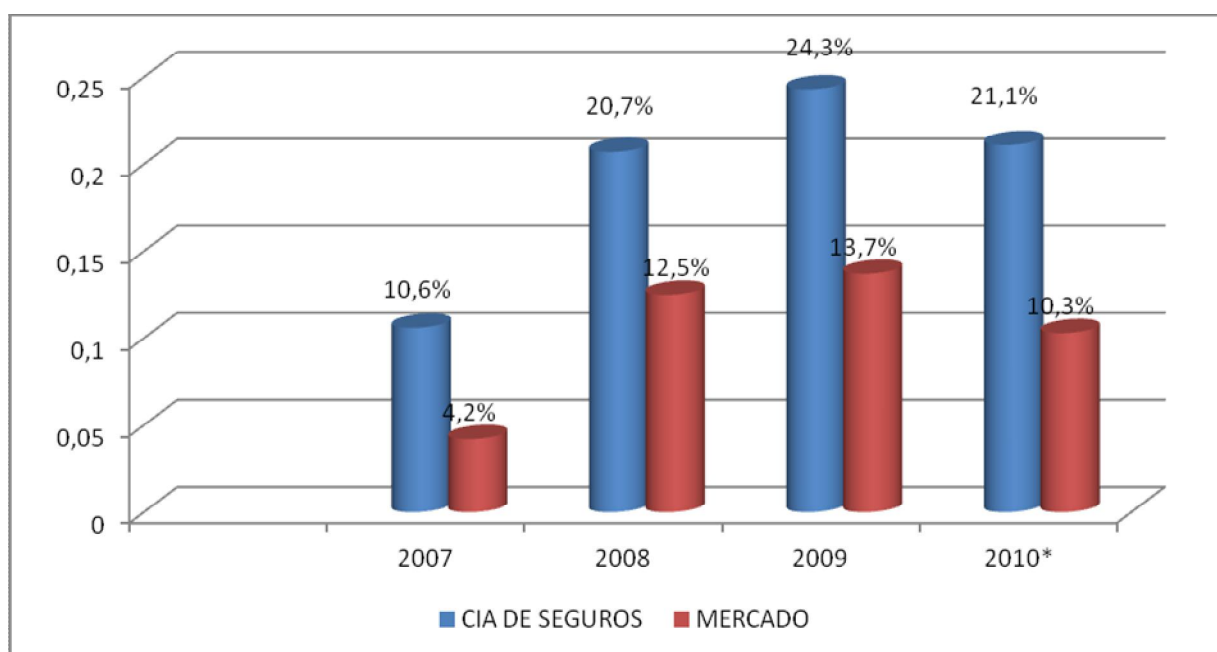
A Empresa

A Cia de Seguros S/A, atua hoje basicamente em todo território nacional, e durante muitos anos operou no Brasil basicamente focando seus clientes do exterior e seguro de riscos industriais. Em 2006 mudou totalmente sua estratégia, deixando de ter uma operação basicamente regional e passando a operar nacionalmente. Buscando desenvolver uma base sólida de mercado no país, focando o seguro de automóvel como o ramo mais importante. O processo de expansão da companhia

vem sendo dinâmico e contínuo com abertura de filiais e escritórios. Onde os preços e riscos são prevenidos e controlados.

As filiais são responsáveis por todo o atendimento aos corretores, além da emissão de apólices e endossos. Atualmente a nível nacional a companhia ocupa a sexta posição, como seguradora do ramo de automóveis (dados de mercado 2013). Com seu diferencial competitivo se esforça para reduzir ao máximo seus custos de produção e distribuição, podendo assim, oferecer preços menores que seus concorrentes, sem perder a qualidade.

Tabela 1 – Gráfico da evolução da Cia De Seguros S/A no período 2007 a 2010.



Fonte – Cia de Seguros S/A

Estratégia

Na cidade de Natal/RN a empresa vem atuando desde 2008. Iniciou sua operação com 06 colaboradores.

Ao longo de alguns anos não era foco da companhia divulgar a empresa de uma forma mais ampla, pois seus grandes negócios e investimentos mais sólidos se concentram no exterior. Com o projeto de expansão, desde 2006 a empresa tem aumentado a sua participação no mercado. Percebeu-se que para se tornar mais conhecida e competitiva precisava da presença física. Isso se deu com abertura de

novas Filiais e escritórios espalhados em varias cidades do país. Mais não seria da noite para o dia que se tornaria tão conhecida quanto às demais que já atuavam de forma mais expressiva no mercado.

Em decorrência de ser pouco divulgada, muitos corretores de seguros do estado do Rio Grande do Norte e Paraíba, desconheciam a empresa, outros não acreditam e não tinham muita confiança nos produtos e serviços oferecidos. No entanto, devido a esses fatores e por já existirem concorrentes fortes e respeitados atuando há bastante tempo no mercado, nos primeiros meses de trabalho, Carlos Rocha o gerente da filial, desenvolveu junto com a sua equipe planos de ação, focando principalmente a divulgação da empresa aqui no Estado do Rio Grande do Norte e Paraíba com seus produtos e serviços. Proporcionado aos seus clientes e parceiros produtos e serviços de qualidade, com preços competitivos, atendimento ágil, processo simplificado, descentralizado, tecnologia de ponta e planos de comissão especiais para o corretor, diferenciais bastante competitivos. Um de seus objetivos, além de alcançar suas metas, era construir uma imagem positiva e forte no mercado do Rio Grande do Norte e da Paraíba, frente a uma disputa acirrada com a concorrência, conquistar a confiança do seu publico alvo, corretores, segurados e obter uma fatia maior de mercado. E naquele momento, percebeu que se tirasse o foco do concorrente mais forte do mercado, e se comparasse aos demais competidores/concorrentes, lhe daria uma vantagem competitiva maior, haja vista que os atributos da Cia de Seguros S/A seriam mais perceptíveis na ótica do corretor de seguros.

Em depoimento concedido em artigo publicado, Carlos Rocha, destaca:

A busca pelo conhecimento sobre a sua organização e suas realizações, como sendo fundamental para o resgate da história de uma empresa, ajudando-a a buscar o melhor posicionamento estratégico de acordo com a sua formatação de negócio e visão do mercado. (VENDAMAIS,2010)

Na visão do Gestor, o mundo passa por um período de mudanças rápidas onde: a dinâmica do mercado, o novo mundo digital, a capacidade de reação dos concorrentes de forma instantânea e todos estes e outros desafios que permeiam nossas vidas é fundamental que repensemos nossos conceitos.

Carlos Rocha tinha consciência que vencer todos os desafios e obstáculos não seriam fáceis. Mais isso era o que lhe movia e o desafiava, pois seus esforços

eram constantes, em estar cada vez mais preparado e atento as mudanças no mercado, visto que as oportunidades eram muitas. Sua vontade de crescer e de se realizar como gerente era grande, mais desde cedo deixou claro para companhia e sua equipe, que seu objetivo maior era conquistar cargos melhores seja na Cia de Seguros S/A ou em outras grandes empresas. E com essa garra e determinação, sempre muito batalhador e esforçado, conseguia despertar nos demais, a vontade de crescerem também. Chegando a ser para alguns uma pessoa no qual se espelhavam na maioria das vezes, para alcançarem seus objetivos profissionais e pessoais. Carlos Rocha sempre comentava, “acreditar sempre em sua vontade interior, possuir autoestima positiva e consciência de seu papel como agente transformador da cultura é o seu passaporte rumo ao sucesso!”

Carlos Rocha ressaltava ainda que não podia fazer tudo sozinho, então além de desempenhar suas tarefas como gestor, exercia um papel importante e fundamental, estimular a difusão das ideias com sua equipe, além de contribuir com sua experiência e conhecimento na área de atuação.

O desempenho de Carlos Rocha

O reflexo de todo esse trabalho trouxe resultados positivos e significativos em pouco tempo de atuação. As metas e os objetivos estavam sendo alcançados, tornando os desafios cada vez maiores. Em decorrência desse crescimento nas vendas e no aumento da produção, em pouco tempo o *Market share* (participação no mercado) colocava a companhia entre as seis primeiras. Posição bastante expressiva entre as 10 companhias de seguros atuantes nos estados do Rio Grande do Norte e Paraíba. Diante disso, gerou a necessidade de expandir a estrutura, contratando novos profissionais. Atualmente a operação é composta por 11 profissionais qualificados, e capacitados em permanência, que buscam oferecer o melhor atendimento conforme a necessidades dos seus clientes e parceiros. E estão distribuídos nas áreas comercial, operacional e administrativa.

E a cada ano a Cia de Seguros S/A - filial de Natal vinha se consolidando como referencia e alcançando melhor posicionamento no mercado. No ranking de mercado em 2008 sua posição era em 10º lugar, 2010 saltou para 8º lugar e atualmente se encontra em 4º lugar no estado do Rio Grande do Norte.

Em 2010, a nível nacional, a Companhia alcançou o patamar de R\$ 1.456 milhões de prêmios emitidos, representando um crescimento 13% em relação 2009. Em 2011 foram 1,7 bilhão de prêmios emitidos líquidos, com crescimento 31%. Atualmente no âmbito nacional a companhia possui 1,4 milhão de veículos segurados.

A tabela 2 - demonstra a evolução da Filial Natal no período 2009 a 2012. Observa-se que ocorreu um crescimento bastante significativo, contribuindo de forma positiva para o resultado da Companhia.

Tabela 2 – Evolução do crescimento e resultado da Cia de Seguros S/A – Filial Natal

	2009	2010	2011	2012
Crescimento	796%	18%	23%	31%
Resultado	(362)	31	746	1.542
Sinistros pagos	6.041	8.863	7.657	6.390

Fonte: Cia de Seguros S/A

Mais para Carlos Rocha isso não era o suficiente, o que não o permitia se sentir em uma zona de conforto. Precisava provar para si mesmo, para a empresa e para o Mercado de Seguro que todo seu trabalho estava sendo erguido em uma base sólida e não vulnerável. Pois o mercado se movimentava constantemente com volatilidade nos preços e na estrutura de funcionamento dos negócios.

Para Carlos Rocha, entender o DNA da corporação é fundamental para conseguir vencer as adversidades propostas em nosso dia a dia. Para isso, compartilhar da mesma visão, missão e valores da empresa são exercícios para ser feitos todos os dias, servindo como base para qualquer que seja a decisão tomada. Cada empresa tem que buscar o seu caminho, ficar no meio, é um passo para a tragédia.

E ao longo desses anos, buscou aprimorar-se cada vez mais. Quanto às definições de metas e mudanças nos processos de trabalho, Carlos Rocha adotava

uma postura participativa, dividindo com sua equipe de trabalho a responsabilidade de desenvolver e realizar. Os colaboradores gostavam do ambiente de trabalho, do clima agradável, a união entre a equipe, à autonomia que tinham para desempenhar suas tarefas e sugerir melhorias. Isso os tornava cada vez mais fortalecidos.

Mais nem sempre o preço da companhia eram o menor, devido à volatilidade do mercado. E era nesse momento de desvantagem, que Carlos Rocha e sua equipe tinham que driblar a concorrência com ideias inovadoras, mostrando e oferecendo para o corretor de seguros outros benefícios que diferenciavam os produtos da Cia de Seguros S/A em relação aos da concorrência. Fazendo com que percebessem como um valor superior, que naquele momento não teriam o menor preço, mais um produto e serviço tão melhor, que valeria a pena pagar um pouco mais. E dessa forma tentavam superar e vencer as pressões competitivas, bater suas metas, como também garantir sua posição no mercado e estar entre as melhores da regional.

Saída de Carlos Rocha

Depois de varias conquistas e sucesso nos negócios, Carlos Rocha já sentia que tinha cumprido sua missão na Filial de Natal, e que a Cia de Seguros S/A já havia se consolidado no mercado. Desejava dar voos mais altos, e na filial, ocupava o cargo mais elevado. A Companhia não tinha muito mais o que oferecer em termos de ascensão na Filial de Natal. O que tinha, era propostas e projeto de ser transferido para alguma regional onde assumiria um cargo de Diretoria. Mais isso não tinha data marcada, pois dependia do processo de reestruturação e mudanças em que a companhia iria passar com os novos investimentos.

Em dezembro de 2012, para a surpresa de todos, Carlos Rocha recebeu o convite para ir assumir o cargo de Superintendente em outra grande companhia, uma Resseguradora, também multinacional e muito bem conceituada no mercado. Seus desafios agora seriam maiores, pois não tinha experiência com resseguro, mais tinha conhecimento técnico e vontade de crescer em encarar esse novo desafio. Para ele uma oportunidade única, pois além da experiência que iria adquirir e o crescimento profissional, estaria voltando também para sua cidade natal. Segundo Carlos Rocha, é chegada a hora de harmonizar a ambição com a realização pessoal.

No mesmo mês, Carlos Rocha desligou-se da Cia de Seguros S/A, deixando um legado de experiências vividas e compartilhadas com sua equipe, e perante o Mercado de Seguros uma imagem de admiração, respeito pelo trabalho realizado, à valorização e o crescimento profissional.

Troca de Gerencia e as Ações de Ricardo Farias

Em janeiro 2013, Ricardo Farias foi promovido ao cargo de gerente da Filial de Natal, assumindo a posição anteriormente ocupada por Carlos Rocha. Ricardo, já trabalhava na Companhia desde 2011, como Gerente Comercial. Foi indicado ao cargo pelo Gestor anterior, pois Carlos Rocha enxergava nele potencial e capacidade para assumir a função. Os colaboradores acreditavam que algumas competências profissionais precisavam ser trabalhadas e melhoradas, no novo Gestor, porém entendiam que suas qualidades superaram seus defeitos. Uma das colaboradoras mais antiga da Cia de Seguros S/A via no novo Gestor, um profissional com habilidade de relacionamento e carisma tanto com os demais colegas de trabalho, como também com os profissionais que atuam como corretores de seguros e o mercado em geral. A política de gestão da empresa priorizava a seleção interna, prezando pela meritocracia e valorização dos seus profissionais.

Ricardo não teve anteriormente nenhuma experiência como gerente de uma Filial. Nos primeiros meses de trabalho, deu continuidade às ações que já vinham sendo realizadas pela Gestão anterior, e outras que não achava interessante, retirou da rotina de trabalho da equipe. Mas as surpresas e os obstáculos não paravam por aí. Nesse período inicial, ocorreram novas mudanças de reestruturação no quadro funcional, saíram outros colaboradores que já estavam trabalhando alguns anos na empresa, pois também haviam recebido propostas em outras Companhias, e consequentemente foram feitas novas contratações. Agora Ricardo tinha mais desafios, conseguir reorganizar o quadro funcional, integrar a equipe, garantir a efetividade dos processos, assegurar a otimização e sustentação das operações. Mesmo com todas essas mudanças, o Gestor não podia perder o ritmo de trabalho, pois já tinha que mostrar resultados positivos. E não deixar que todo aquele trabalho construído com tanta dedicação e esforço, fosse perdido. Pois até então, eram essas ações que vinham dando certo. Poderiam não ser as melhores, mais trouxe

grandes resultados para a Companhia, reconhecimento e valorização por parte do Mercado de Seguros.

Problema

Como foi uma situação inesperada, os colaboradores estavam tristes com saída de Carlos Rocha, e outros não sentiam tanta segurança nas ações e atuação de Ricardo Farias, que não teve tanto tempo de preparação para assumir o cargo de Gestor. No entanto, como Ricardo deveria atuar para reverter essa situação sem afetar as relações de trabalho e assegurar o bom desempenho das pessoas nas suas respectivas funções, mantendo-as integradas e motivadas?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O presente artigo descreve uma situação real ocorrida na Cia de Seguros S/A, que retrata sobre a mudança e estilo de gestão e os impactos gerados no ambiente organizacional, na motivação, no comprometimento da equipe e nos resultados da empresa. Este caso é relatado sob ponto de vista da funcionária mais antiga, que descreve a situação a partir da sua vivência com os demais colaboradores e gestores envolvidos, e informações coletadas através de relatos, documentos, relatórios, artigo publicado e pesquisa na internet. O caso pode ser aplicado em cursos de graduação ou pós graduação em administração de recursos humanos e gestão de negócios.

Palavras-chave: estilo de gestão, motivação, comprometimento, mudança, resultados.

Abstract

This article describes a real situation that took place at the Cia de Seguros S/A portraying the management change and style, as well as the impacts on the organizational environment, on motivation, on the team commitment and on the results obtained by the company. This case is presented from the point of view of the longest working employee in the company, who describes the situation from the experiences acquired with the other employees and managers involved and also from information gathered from reports, documents, published articles and internet researches. The case can be applied to undergraduate or graduate courses of human resources management and business management.

Key words: management style, leadership, motivation, commitment, change, results.

Fonte dos Dados

Este caso relata uma situação real iniciada em meados de 2008, numa empresa da área de seguros. Os dados deste estudo foram obtidos através da vivência da funcionária mais antiga da Cia de Seguros S/A. As informações coletadas são de caráter primário, obtidas através relatos e da convivência com os demais funcionários e gestores envolvidos. E os dados secundários foram obtidos através de documentos, relatórios internos e matéria publicada na imprensa, internet. Para garantir a fidelidade das informações os nomes dos personagens e da empresa são fictícios, mais em contrapartida os demais dados são verídicos.

Objetivos de Aprendizagem

O caso tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre mudança de gerencia e o impacto gerado no ambiente organizacional, na motivação, no comprometimento da equipe e nos resultados da empresa.

Desenvolver nos alunos: 1) Uma reflexão sobre as competências profissionais do gestor; 2) Analise nos impactos de uma mudança na postura de um líder experiente para outro inexperiente nas ações dos colaboradores; 3) Compreender a importância de uma gestão participativa para desenvolvimento organizacional.

Aplicação do Caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou de pós graduação em administração de recursos humanos e gestão de negócios. Recomenda-se: 1) iniciar com uma breve explanação sobre mudança, estilo de gestão, experiência profissional, impactos no ambiente organizacional e nos resultados da empresa; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão das alternativas em plenária; 5) exposição do professor da temática e da situação.

Questões para Aplicação

- 1) Na Cia de Seguros S/A como a liderança impactava no comportamento dos colaboradores?
- 2) Diante do processo de mudança de gestão o que fazer para que o rendimento e insegurança dos funcionários não afetem o andamento de uma empresa?
- 3) De que forma o novo gerente, menos experiente, deveria agir para obter aceitação e confiança dos colaboradores?

Alternativa de Resposta

Para compreensão da importância do papel do gestor no comportamento dos colaboradores no âmbito organizacional, pode-se começar a discussão do caso falando da importância que esse profissional tem numa organização e a capacidade de influenciar as pessoas de forma ética e profissional, contribuindo em suas decisões.

O trabalho desenvolvido pelo gestor anterior, Carlos Rocha, trouxe resultados positivos e importantes para crescimento e destaque da Cia de Seguros S/A. De forma estratégica, soube motivar e desenvolver sua equipe, numa gestão participativa, onde estimulava os colaboradores na criação de ideias e no processo de decisão, através de um relacionamento cooperativo. Era proativo, inovador, determinado, persistente, comunicativo, organizado, conselheiro, tinha habilidade para se relacionar com os clientes externos e a equipe de trabalho, gostava de desafios, se preocupava com a formação e crescimento de todos os colaboradores, conseguia transmitir segurança e era admirado e respeitado por todos. E juntos, numa relação harmoniosa, conseguiam superar os obstáculos que surgiam e alcançar os objetivos. Para Franco (2008, p.55) "a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas".

Quanto às competências da nova gestão, o novo profissional precisa para lidar com pessoas, mantê-las motivadas, administrar conflitos, acompanhar o andamento adequado dos processos e alcançar os objetivos desejados. Precisa

também de atributos e passar segurança, para extrair o melhor de sua equipe, de forma que percebam que suas orientações e forma de agir, levarão a realização dos seus objetivos profissionais e pessoais. Além de estar atento as mudanças, onde a velocidade e complexidade estão cada vez maiores, exigindo desse profissional conhecimento em diversas áreas, com objetivo de atender as novas exigências dos clientes e a sobrevivência da empresa frente à concorrência. Segundo Durand (1998 e 1999) Apud Vieira (2002) a competência é baseada em três dimensões – Knowledge, Know-How and Attitudes (conhecimento, habilidade e atitude), englobando não somente as questões técnicas, mas também de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho.

É importante abordar também os desafios da promoção à gestão, pois para evitar frustrações, o novo chefe tem que levar em consideração que os desafios e exigências de assumir uma posição estratégica irão exigir muito mais desenvolvimento de competências, maior dedicação e esforço. E não tomar esse tipo de decisão focado apenas no reconhecimento profissional e salário mais elevado.

E para que seja visto e respeitado como gestor, é importante adotar uma nova postura perante os demais colaboradores, e como sugestão, inicialmente ter uma conversa clara, madura e profissional para evitar situações desagradáveis. Pois agora ele irá delegar tarefas e cobrar pessoas que antes estava no mesmo nível ou eram considerados amigos. Terá que possuir habilidades em lidar com os colaboradores, envolvendo seleção, treinamento e motivação. Maxwell (2008) afirma que a liderança é feita de dentro para fora. Dutra, Hipólito & Silva (1998) conceituam a competência como sendo a aptidão da pessoa em provocar resultados dentro do escopo organizacional. Zarifian (2001) define competência como a aptidão que um indivíduo tem em ser proativo, de ir além do que está previsto.

Deve ressaltar a importância do gestor em está preparado também emocionalmente para delegar trabalhos e seu acompanhamento. Precisa entender que o resultado dos trabalhos não depende exclusivamente dele e de sua ferramenta de trabalho, e sim do envolvimento de todos de sua equipe.

Deve-se ser abordado o tema sobre gestão participativa, a sua importância para desenvolvimento organizacional. As empresas que adotam esse modelo de gestão percebem o valor da equipe como um todo, e não focar todas as decisões em uma única pessoa, pois se todos participarem do processo de decisão o trabalho

poderá ser executado com mais eficiência e prazer. Cada colaborador deverá estar consciente do seu papel e da sua responsabilidade individual e com os resultados a serem alcançados pela equipe, empresa, enfim, por todos. Segundo Maranaldo (1989, p. 60), a Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar.

Referencias

ADMINISTRADORES. **Ao se tornar chefe, profissional deve mudar postura.** Publicação: 14 de setembro de 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/ao-se-tornar-chefe-profissional-deve-mudar-postura-orienta-coach/48010/>. Acesso em 02 novembro 2013.

ADMINISTRADORES. **Competências De Um Líder Maior.** Publicação: 08 de outubro de 2010. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/competencias-de-um-lider-maior-595167>. Acesso 03 novembro de 2013.

ADMINISTRADORES. **A importância da Gestão Participativa para o desenvolvimento Organizacional.** Publicação: 05 de agosto de 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/a-importancia-da-gestao-participativa-para-o-desenvolvimento-organizacional/57251>. Acesso 03 novembro de 2013.

BOOG, Gustavo & Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** 1ª edição – Editora: Gente, São Paulo, 2002.

COMUNIDADE VENDAMAIS. **Decodificando o DNA de sua Empresa.** Publicação: 21 de julho de 2010. Disponível em: <http://www.comunidadevendamais.com.br/artigo/ver/2402/decodificando-o-dna-da-sua-empresa>. Acesso 20 maio de 2013.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antônio Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** IN. Anais do 22o encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade.** São Paulo: Produtivismo, 1989.

MAXWELL, JOHN C. **O Livro de ouro da liderança.** Editora Thomas Nelson Brasil, 2008.

VIEIRA, Francisco Pedro. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO.** Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

ZARIFIAN, P. **Competências: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.