

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

SIRENE DA CONCEIÇÃO FERNANDES PRATA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e
saneamento de uma construtora mineira

Belo Horizonte
2008

SIRENE DA CONCEIÇÃO FERNANDES PRATA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

**um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e
saneamento de uma construtora mineira**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Doutora Kely César Martins de Paiva

Área de Concentração: Organização e estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmicas das Organizações

Belo Horizonte
2008

Prata, Sirene da Conceição Fernandes.
P912c Competências gerenciais: um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira / Sirene da Conceição Fernandes Prata. – Belo Horizonte: 2008. 107f.

Orientadora: Dra. Kely César Martins de Paiva
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Gerência. 2. Função gerencial. 3. Gerentes. 4. Competência gerencial. I. Kely César Martins de Paiva. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.4

A todos que acreditam que sempre há espaço para aprender e que respiram a aprendizagem da vida entendendo que saber e não fazer é ainda não saber. Em especial, a todos aqueles que exercem a desafiante missão de gerenciar pessoas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença constante em todos os momentos difíceis e belos da minha existência, sobretudo por ter permitido o convívio e a descoberta de tanto conhecimento e tanta aprendizagem;

Ao meu marido, Paulo e a meus filhos, Paulo Junio, Carlos e Ana Paula, que sempre me apoiaram nesta caminhada;

Ao meu pai, Antônio (*in memoriam*), meu maior exemplo de força, de luta e de coragem, e à minha mãe, Geraldina, na sua doce humildade e na sua presença nas orações;

A Profa. Dra. Kely César Martins de Paiva, que, pelo acolhimento e serenidade constantes – amiga e orientadora, na verdadeira acepção da palavra – respaldada pelo saber, faz jus à missão de promover o crescimento daqueles que a rodeiam;

Aos demais professores e funcionários da Faculdade Novos Horizontes na cidade de Belo Horizonte – Minas Gerais, por oportunizarem e compartilharem momentos gratificantes de aprendizagem;

Ao Bianchini e à Tânia, que abriram as portas da empresa pesquisada, permitindo que a pesquisa se realizasse;

A todos que caminharam junto a mim apoiando-me e incentivando-me.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais, requeridas e efetivas, na opinião dos gestores de uma empresa mineira da construção civil, do segmento de limpeza urbana e saneamento, tendo em vista o seu crescimento como um todo e o de sua estrutura no segmento observado. Para atender ao objetivo, apoiou-se em uma metodologia nos seguintes moldes: realização de um estudo de caso em uma empresa do segmento de limpeza urbana e saneamento, de natureza tanto qualitativa como quantitativa; definição das unidades de análise e de observação como os baixos e médios gestores da empresa pesquisada; e utilização das técnicas de levantamento documental, entrevistas com a alta administração (contando com quatro entrevistados), questionário com as médias e baixas gerências (considerando uma população de 248 gestores e efetivando-se a pesquisa com uma amostra de 237 respondentes); e observação direta durante todo o processo de coleta de dados. Para o tratamento de dados, foram estabelecidos os seguintes caminhos: os dados secundários do levantamento documental foram apreciados à luz da técnica de análise de conteúdo, assim como os dados primários foram apreciados por meio de entrevistas; para os dados primários coletados por meio dos questionários, foi realizado um tratamento estatístico de natureza uni e bivariada, com auxílio de softwares estatísticos. Dentre os principais achados, ressaltam-se: a empresa valoriza competências ligadas diretamente às exigências dos clientes ou do próprio negócio, sendo que algumas dessas competências, do ponto de vista do arcabouço conceitual utilizado nesta dissertação, não poderiam ser assim consideradas, como é o caso de assiduidade e frequência; os altos gestores apresentaram competências que não estão descritas nas políticas da empresa, denotando um desalinhamento entre o prescrito nas políticas e suas opiniões pessoais; as dimensões das competências quanto aos conhecimentos foram aquelas que obtiveram maior variação entre o requerido pela empresa e o efetivo do gestor, quando comparadas às habilidades e atitudes; quanto às competências gerenciais, de acordo com Quinn *et al.* (2003), prevaleceu o perfil eficaz de "produtores conceituais", quanto à percepção dos gestores sobre o que é esperado e prescrito pela empresa, enquanto que nos resultados da competência apontada como efetiva verificou-se que o modelo não se enquadra em nenhum dos perfis propostos pelo autor, apesar de os níveis apresentados serem considerados eficazes, denotando a necessidade de ajustes do modelo adotado; e as respostas com relação às competências prescritas pela organização indicam que os médios e baixos gestores parecem conhecer o que é demandado deles em termos das competências prescritas formalmente pela empresa em suas políticas internas. Ao final, foram apontadas as limitações da pesquisa e as sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: Competências profissionais, Competências gerenciais, Gerência, Gerentes, Gestores.

ABSTRACT

The main aim of the present work was to describe and analyze how one configures the managerial competences which are required and effective, according to the opinion of the gestors of a construction company, from the segment of urban cleaning and sanitation services in Minas Gerais, Brazil, having in mind its growth as a whole and the growth of its structure in the observed segment. In order to accomplish the proposed goal, one based the present study on the following methodology: a qualitative and quantitative case study in an organization of the segment of urban cleaning and sanitation services; the definition of the middle and lower gestors of the researched company as the units of analysis and observation; the use of techniques of documental survey, interviews with high administration (four interviewed altogether), questionnaires for the middle and low managers (considering a population of 248 gestors and concluding the research with a sample of 237 answers); and direct observation during the whole process of data collection. In order to treat the data, one established the following paths: secondary data of the documental survey was analyzed in the light of the content analysis technique, primary data was analyzed by means of interviews; statistical softwares were used to treat in an uni- and bi-varied nature the primary data collected by means of questionnaires. Amongst the main findings, one highlights the following: the company values those competences directly linked to the demands of the clients or the business itself. Some of those competences could not be so considered, from the point of view of the conceptual framework used in this dissertation, such as attendance and frequency; the high gestors presented competences that are not described in the policies of the company, what denotes a disalignment between the prescribed in the policies and personal opinions; the importance of the competences in relation to the knowledge was higher for the ones that obtained more variation amongst the required by the company and the gestor himself or herself, when compared to the abilities and attitude; concerning the managerial competences, according to Quinn *et al.* (2003), the efficient profile of "conceptual producers" prevailed in relation to the perception of the gestors on what is expected and prescribed by the company, whereas in the results of competence pointed out as effective, one verifies that the model does not fit in any of the profiles proposed by the author, despite the fact that the levels presented were considered efficient, thus denoting the need of adjustments of the adopted model; and the answers regarding the competences prescribed by the organization indicate that the middle and lower gestors seem to know what is required from them regarding the competences formally prescribed by the organization in its internal policies. At the end, the limitations of the research were pointed out and one gave suggestions for further research.

KEY WORDS: professional competences. Managerial competence. Management. Manager. Gestors.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	33
FIGURA 2 – As três dimensões da competência.....	39
FIGURA 3 – Modelo de Competências Gerenciais de Quinn <i>et al.</i> (2003)	45

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição dos respondentes quanto ao sexo	60
GRÁFICO 2 – Distribuição dos respondentes quanto à faixa etária	61
GRÁFICO 3 – Distribuição dos respondentes quanto ao estado civil	62
GRÁFICO 4 – Distribuição dos respondentes quanto a escolaridade	62
GRÁFICO 5 – Distribuição dos respondentes por área de atuação atual	63
GRÁFICO 6 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de atuação na área	64
GRÁFICO 7 – Distribuição dos respondentes quanto ao cargo que ocupam	65
GRÁFICO 8 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de atuação no cargo	66
GRÁFICO 9 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de trabalho na empresa	67
GRÁFICO 10 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de trabalho no setor	68
GRÁFICO 11 – Papéis das competências gerenciais, segundo o modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003), requeridos (desejada) e efetivos (real), na percepção dos respondentes	76
GRÁFICO 12 – Papéis das competências gerenciais requeridos, segundo o modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003), na percepção dos respondentes	78
GRÁFICO 13 – Papéis das competências gerenciais efetivos, segundo o modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003), na percepção dos respondentes	79
GRÁFICO 14 – Médias globais entre os grupos – requeridas e efetivas	82

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Competências para o profissional	34
QUADRO 2 – Processo de desenvolvimento de competências	36

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Competências, requeridas e efetivas, relacionadas ao conhecimento, segundo os respondentes	69
TABELA 2 – Competências, requeridas e efetivas, relacionadas às habilidades, segundo os respondentes.....	70
TABELA 3 – Competências, requeridas e efetivas, relacionadas às atitudes, segundo os respondentes.....	72
TABELA 4 – Competências gerenciais requeridas e efetivas, segundo o modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003), na opinião dos respondentes.....	73
TABELA 5 – Correlações entre as frases, por papel correspondente a competências gerenciais, segundo o modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003).....	74
TABELA 6 – Correlações entre papéis, segundo modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003) e grupo restante	75
TABELA 7 – Competências gerenciais, requeridas e efetivas, prescritas pela empresa, segundo os respondentes	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Aspectos pertinentes da função gerencial	17
2.1.1 Evolução conceitual da função gerencial	17
2.1.2 Características da função gerencial e das habilidades dos gerentes	21
2.1.3 Dilemas e desafios da função gerencial.....	23
2.2 A questão das competências	25
2.2.1 Dimensões das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes	37
2.3 Competências gerenciais	40
2.3.1 Modelo de competências gerenciais de Quinn <i>et al.</i> (2003)	42
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 Método de pesquisa.....	47
3.2 Unidades de análise e de observação	48
3.3 Técnicas de levantamento de dados	48
3.4 Tratamento dos dados	49
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 A empresa e suas políticas de gestão.....	52
4.1.1 Competências gerenciais definidas para os gestores da política de gestão de pessoas e da política de qualidade da empresa	53
4.1.2 Competências gerenciais, na ótica da alta administração da empresa	56
4.1.3 Competências gerenciais, na ótica dos baixos e dos médios gestores	59
4.2 Dados demográficos	60
4.3 Estudo das competências gerenciais.....	68
5 CONCLUSÃO	87
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICES	97
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com a alta administração.....	98
APÊNDICE B – Questionários	99

1 INTRODUÇÃO

Para Davenport e Prusak (1998), para manterem-se competitivas no atual mercado, as empresas necessitam realizar mudanças com bastante freqüência e investir sempre, sobretudo no potencial humano. Assim, os gerentes podem assumir um importante papel, na medida em que se tornam responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores. Nesta mesma direção, o autor afirma:

Os processos de inovações organizacionais se estabelecem a partir de necessidades mercadológicas, se desenvolvem através de ações estratégicas e estão fundamentados no maior patrimônio empresarial que é o capital humano (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 144).

Dessa forma, as ações estratégicas também se ancoram nas pessoas, que podem ser o grande diferencial para o sucesso das organizações.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004, p. 7) apontam que

[...] os ativos intangíveis de uma organização são a fontes definitivas de criação de valor sustentável: os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia, liderança e clima organizacional se conjugam.

Observa-se que ambos os autores convergem para a linha de pensamento segundo a qual as pessoas representam um ativo importante para a organização e o desenvolvimento de suas competências pode representar um importante diferencial competitivo.

Para Salinas (2005), o contexto de mercados interligados em tempo real coloca as empresas diante do desafio de tornarem-se mais flexíveis e de concentrarem-se em suas principais competências, criando uma capacidade de dar respostas rápidas e sintonizadas às mudanças. Segundo o autor, flexibilidade e rapidez podem representar o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Nesta mesma perspectiva, Prahalad e Hamel (1990) reforçam que as competências organizacionais podem viabilizar diferenciais competitivos sustentáveis. Tal concepção evidencia a

dimensão estratégica do conceito de competências e reforça a idéia de que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição. Melo (2005) complementa esse raciocínio afirmando que as competências dessa natureza podem ser potencializadas no trabalho gerencial, de modo que tal processo possa permitir que uma empresa responda às exigências do mercado.

Quanto aos gerentes, Quinn *et al.* (2003) afirmam que eles se vêem diante de grandes desafios, já que o mundo não pára de transformar-se e as estratégias que foram eficazes ontem podem não o ser em outra situação. De acordo com o autor, exige-se dos gerentes a capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos específicos e intrínsecos a cada papel. Para que possam transitar neste ambiente, evidencia-se cada vez mais a necessidade de desenvolver novas ou outras competências. Nesta perspectiva, torna-se vital identificar, manter e desenvolver o que os gestores sabem e o modo como sabem fazer, de maneira a garantir a excelência das competências necessárias para enfrentar os desafios dos negócios (QUINN *et al.*; 2003).

Segundo Ramos (2002), a noção de competência tem relação direta com as transformações produtivas que são impulsionadas pelas novas estratégias competitivas, incluindo inovação em tecnologia, gestão de recursos humanos e mudanças nas organizações. Para essa autora, dois componentes são importantes para que as empresas se tornem competitivas: enfatizar as competências chaves das organizações, isto é, os elementos que as diferenciam dos concorrentes; e aproveitar todas as competências dos trabalhadores, ou seja, a contribuição das pessoas para que a empresa alcance os seus objetivos.

Ruas (2004) acrescenta que no campo da Administração a expressão *competência* apresenta pelo menos duas grandes perspectivas, associadas a um eixo conceitual: a de que se desenvolve na dimensão estratégica das organizações, e representa com isso um diferencial competitivo para as organizações; e a comentada por Ruas (2004) que parece ser a mais difundida e conhecida, trazendo tal conceito como referência de práticas associadas à gestão de pessoas, tais como seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração.

Dutra (2001) afirma que a competência, na lógica descrita acima, é percebida por alguns teóricos da Administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que os empregados possam desenvolver as suas atribuições e as suas responsabilidades. O autor ressalta que as pessoas podem possuir determinado conhecimento ou conjunto de habilidades e atitudes, porém isso não garante que a empresa se beneficiará diretamente com a situação. Assim, há que se considerar também o conceito de entrega, que reflete a capacidade do querer de cada indivíduo e, de forma mais individualizada, refletindo o saber agir de uma maneira responsável e de ser também reconhecido por isso.

Para Quinn *et al.* (2003), os estudos até então realizados permitem refletir sobre os elementos das novas práticas de gestão que configuram o modelo de gestão por competências no mundo do trabalho, que são: valorização dos altos níveis de escolaridade; valorização da mobilidade; e acompanhamento individualizado dos colaboradores. Assim, a adoção de um modelo de gestão de competências profissionais pelas gerências pode tornar-se fundamental para a sobrevivência das organizações e está relacionada diretamente ao uso do controle e à formação e desempenho da força de trabalho, diante das novas exigências impostas pelo padrão de acumulação capitalista flexível: competitividade, agilidade e racionalização de custos. Percebe-se que a gestão de competências implica dispor de trabalhadores flexíveis para lidar com as mudanças no processo produtivo e enfrentar imprevistos, valendo-se tanto da polivalência como das constantes atualizações em termos de competências.

Dessa maneira, percebe-se a importância da gerência na gestão de competências no cenário atual. Em virtude do seu posicionamento hierárquico, são os gestores os responsáveis pela identificação das competências essenciais ao negócio e às necessidades de cada função. A partir daí é que se definem as competências dos trabalhadores necessárias à organização. Na gestão de competências, os conhecimentos e as habilidades adquiridos no processo educacional, na escola ou nas empresas precisam ter uma utilidade prática, que seja tão eficiente como eficaz (ULRICH, 2003). Segundo Ulrich (2003), a empresa necessita de uma estrutura confiável e firme para que possa funcionar. Essa estrutura deve ser capaz de

integrar órgãos, pessoas, tarefas e relações, e precisa de delinear as capacidades e qualidades de seus membros com a organização da força de trabalho.

Entende-se do exposto que as competências e a atuação efetiva das gerências são fundamentais para garantir a manutenção e o crescimento da empresa. No mercado atual, caracterizado pelo alto nível de competição, considera-se essencial a participação desses funcionários, com o propósito de tornar a organização coesa, ágil e competitiva.

Dado o cenário exposto, esta pesquisa teve como contexto o caso de uma organização no segmento de limpeza urbana e saneamento, que passa atualmente por um momento de grandes transformações, tendo iniciado as suas atividades em 1990, com o propósito de suprir a demanda por habitações populares. Desde então, vem construindo obras habitacionais e serviços de infra-estrutura urbana em diversas cidades. Nos últimos anos, diversificou suas atividades, atuando também nos setores de ferrovias, saneamento e limpeza urbana. No período de seis meses, passou de 300 para 1.300 empregados diretos.

Tal crescimento provocou, de um lado, problemas básicos de infra-estrutura (banheiros, refeitórios, vestiário) e outros associados à gestão de pessoas, como segurança no trabalho, medicina ocupacional, plano de carreira e comunicação; e, de outro, a necessidade de a organização concentrar-se aspectos relacionados à adoção de um sistema de gestão e de desenvolvimento de pessoas que, centrado na formação de competências, fosse capaz de sustentar e potencializar a ampliação de suas atividades, tanto no mercado da limpeza urbana e saneamento como fora dele.

Note-se, portanto, que várias demandas surgiram e que o papel gerencial mostrou-se fundamental para a consecução dos objetivos organizacionais.

Nesse contexto, o problema da pesquisa pode ser colocado da seguinte forma: Como se configuram as competências gerenciais, requeridas e efetivas, na opinião dos gestores?

Para responder a tal questionamento, seguem-se os objetivos geral e específicos da pesquisa realizada.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais, requeridas e efetivas, na opinião dos gestores de uma empresa mineira da construção civil do segmento de limpeza urbana e saneamento, tendo em vista o sensível crescimento tanto da organização como um todo quanto de sua estrutura no segmento observado.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar as competências gerenciais definidas para os gestores nas políticas de gestão de pessoas e na política de qualidade da empresa;
- b) Descrever e analisar as competências gerenciais na ótica da alta administração da empresa;
- c) Descrever e analisar as dimensões das competências profissionais, a saber: *conhecimentos, habilidades e atitudes*, requeridas e efetivas, dos gestores, na sua própria opinião; e
- d) Descrever e analisar as competências gerenciais, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003), requeridas e efetivas, na opinião dos gestores da empresa.

Além da contribuição de cunho teórico para o aprofundamento da compreensão acerca da competência profissional, no nível gerencial, este estudo ainda considerou

como objetivo secundário a contribuição de ordem prática no sentido de oferecer retorno à administração da empresa dos resultados que a pesquisa empírica permitiu obter.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, o referencial teórico foi estruturado da seguinte forma: aspectos pertinentes da função gerencial; a questão das competências; e competências gerenciais, especificamente.

2.1 Aspectos pertinentes da função gerencial

Neste item, serão tratados os aspectos considerados mais pertinentes da função gerencial para os fins desta dissertação, tendo em vista que a pesquisa empírica se deu com gestores. Assim, serão apresentados três subitens: evolução conceitual da função gerencial; características da função gerencial e das habilidades dos gerentes; e dilemas e desafios da função gerencial, apontados pela literatura. Percebe-se que tais discussões são importantes para a compreensão das competências gerenciais, alvo desta dissertação.

2.1.1 Evolução conceitual da função gerencial

Para Maximiano (2002), os gerentes são os agentes ou protagonistas do processo administrativo e a maneira como atuam varia de empresa para empresa. Nesta perspectiva, torna-se importante entender como se deu a evolução conceitual da função gerencial. Nesse sentido, Maximiano (2002) apresenta estudos e contribuições dos principais autores que se dedicaram à compreensão dos papéis e da própria função gerencial. O primeiro estudo citado por Maximiano (2002) foi o de Henry Fayol, abordando o processo administrativo.

Para Fayol (1970), a empresa pode ser considerada um sistema racional regido por regras e autoridade. Assim, o trabalho do gestor consistia em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades. Suas atividades poderiam ser expressas em termos de planejar, organizar, comandar e controlar. Maximiano (2002) aponta que Fayol foi pioneiro em reconhecer que a função administrativa deveria ser vista como uma função separada das demais das organizações. E foi essa discussão que abriu, segundo o autor, os caminhos para o estudo dos papéis gerenciais.

Outro autor referenciado por Maximiano (2002) foi Chester Barnard. Barnard (1938) procurou estudar as funções do executivo. Na condição de economista, suas idéias contribuíram para o estudo da administração, especificamente sobre a evolução gerencial, concentrando-se nas funções do executivo, a saber: incutir senso de propósito moral; trabalhar com a organização informal; facilitar a comunicação; tomar decisões; e entender a aceitação da autoridade. Maximiano (2002) sintetiza as funções do executivo, segundo Barnard, da seguinte forma:

- (1) desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização,
- (2) promover a formação e a manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes;
- (3) formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, para que eles permanecem coesos e alinhados com a organização (MAXIMIANO, 2002, p. 52).

Seguindo a ordem de evolução apresentada por Maximiano (2002), o terceiro autor que trouxe efetiva contribuição para a função gerencial foi Herbert Simon. Simon (1960) ressaltou a importância do processo decisório nos estudos sobre os papéis dos gerentes, assim como para Barnard (1938). Simon (1960) concebe o processo de tomada de decisões como tendo início na análise de uma situação, passando pela discussão das opções para solucionar o problema, finalizando com a fase da decisão, que envolve a escolha da melhor ação, a estratégia de implantação e a forma de controlar seus efeitos. De acordo com Maximiano (2002), Simon teve sua base conceitual na teoria do *homem econômico*, modelo que simplificaria o

pensamento e a ação. Simon (1960) propõe a concepção de *homem administrativo* em lugar do *homem econômico*, no qual os gestores, para lidarem com as decisões, precisam de habilidades que permitam atuar em um contexto de complexidade, buscando a eficiência.

Mintzberg (1973), por sua vez, deteve-se nos papéis gerenciais. O autor questiona o papel do gerente conforme apresentado por Fayol (1970), apontando que os gerentes apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Para Mintzberg (1973), essas são apenas funções administrativas dos gerentes que têm várias outras funções. Para ele, os gerentes desempenham dez papéis, assim distribuídos:

- a) papéis interpessoais – o gerente assume a figura de proa (um símbolo e representante das relações públicas), de líder e de elemento de ligação;
- b) papéis de informação – o gestor assume papéis de monitor, disseminador e porta-voz;
- c) papéis de decisão – o gerente atua como empreendedor, iniciador e controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador.

O modelo de Quinn *et al.* (2003), discutido mais adiante, trabalha as competências gerenciais a partir da execução de papéis por parte dos gestores. Ressalte-se que tal modelo guarda semelhanças com o desenvolvido por Mintzberg (1973). No entanto, algumas atividades se interpõem no modelo de Quinn *et al.* (2003), conforme será destacado no item 2.3.

Ainda na linha de evolução dos papéis gerenciais, segundo Maximiano (2002), destaca-se a contribuição dada por Rosemary Steward (1982), que também se refere ao processo decisório. Parece importante destacar a compreensão da autora a respeito do papel do gerente em três dimensões: escolhas, exigências e restrições. Maximiano (2002) sintetiza da seguinte forma:

- a) escolhas – correspondem às atividades que o ocupante do cargo pode realizar, mas não é obrigado a fazer. Elas abrem um espaço para que os gestores possam desenvolver outras tarefas;

- b) exigências – são as tarefas que o gestor deve desempenhar, distribuídas ao longo do dia, respondendo a demandas, tais como: participar de reuniões, fazer contatos e cumprir algumas funções burocráticas.
- c) Restrições – “são os fatores internos ou externos à organização e que podem limitar o que o ocupante do cargo pode fazer” (MAXIMIANO, 2002, p. 58). Essas restrições podem acabar impondo o ritmo de trabalho e criando limitações à ordem de legislação, à limitação de recursos etc.

Percebe-se que a evolução, segundo a literatura citada, refere-se mais ao estudo dos papéis do gerente do que propriamente à descrição do que o gerente poderá fazer ou faz no âmbito de sua descrição de seu cargo.

Maximiano (2002) cita também o autor Fred Luthans (1988), que destaca o desempenho dos gerentes, classificando suas atividades em quatro categorias:

- a) funções gerenciais – expressas pela tomada de decisões, planejamento e controle de tarefas;
- b) comunicação – aqui representada pela troca e processamento das informações e pelo processamento de documentações;
- c) administração de recursos humanos – com a abordagem das questões de motivação, resolução de conflitos, treinamento, contratação, enfim as práticas de gestão dos recursos humanos; e
- d) relacionamento (networking) – representado pela manutenção das relações sociais, política e interação com órgãos internos e externos à organização.

Maximiano (2002) apresenta as contribuições trazidas por Andrew Grove (1983). A percepção de Grove (1983) é sustentada pelos princípios de administração de alta performance e traz à tona idéias básicas que vêm orientar a administração, a saber: produção, trabalho em equipe e empenho individual.

Convém destacar que as contribuições citadas não parecem excludentes. Mesmo quando faz críticas à linha de pensamento de outro, o autor evidencia a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes; enfim, as capacidades dos gerentes. Ou seja, mesmo trabalhando numa equipe de alta performance, a prática dos gestores

demonstra que eles sempre vão controlar, dirigir, acompanhar etc., atividades que remontam às idéias de Fayol.

2.1.2 Características da função gerencial e das habilidades dos gerentes

Segundo Motta (2003), o papel dos gerentes é atípico. Por isso, torna difícil de descrever esse papel, uma vez que o exercício da função gerencial apresenta diferentes aspectos, que contrastam com outras funções administrativas. Ainda, o autor apresenta uma metáfora que busca identificar a função gerencial no mundo contemporâneo: “Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso” (MOTTA, 2003, p. 19).

Como se reporta o autor em sua analogia, o gerente se vê diante de diversos aspectos, controvérsias e ambigüidades relacionados à sua função gerencial. As organizações são diferentes, as pessoas são diferentes, e o gerente encontra-se nesse processo com atores e/ou coadjuvantes de sua própria função.

Motta (2003) comenta que gerenciar é a arte de pensar, de decidir e de agir, que pode ser traduzida na arte de fazer acontecer os resultados. Porém, esses resultados precisam ser alcançados e são alcançados por intermédio de pessoas.

Os estudos da literatura apresentam, de acordo com Motta (2003, p. 29) contribuições importantes no que tange ao significado e aos objetivos das habilidades gerenciais, como se segue:

- a) **habilidade cognitiva** – que assume um significado em que o gerente sabe categorizar problemas administrativos e vê relações entre essas categorias, compreendendo o todo por meio de conhecimento geral (visão sistêmica). O objetivo pode ser traduzido como aprendizagem da administração, a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre a definição de objetivos e formulação de políticas. Nesta lógica, as idéias

apresentam-se como sistematizadas sobre estruturas processos, técnicas e comportamentos organizacionais;

- b) **habilidade analítica** – o significado passa a ser: saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativa, adquirindo maior realismo e criatividade na solução de problemas. Aqui, o objetivo está descrito como a capacidade de decompor problemas administrativos, identificando variáveis fundamentais e estabelecendo as relações de causa e efeito. Este papel pode assumir grande importância quando os gestores buscam novas soluções, objetivos e prioridades para agir;
- c) **habilidade comportamental** – assume o significado de obter respostas comportamentais consistentes com os objetivos de eficiência, eficácia e segurança no trabalho. O objetivo da habilidade comportamental se traduz na aprendizagem de novas maneiras de interação humana, dentre os padrões alternativos, e de novas formas de comunicação, relacionamento interpessoal e exercício da função ao lidar com a relação de poder e autoridade;
- d) **habilidade da ação** – aqui, expressando o significado de ser capaz de interferir intencionalmente no sistema organizacional, transformando objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação. Neste contexto, a habilidade de ação passa a expressar o objetivo de aprender sobre si próprio, sobre a função gerencial, sobre os objetivos da empresa e, sobretudo, sobre o comprometimento com a missão socioeconômica da empresa em que atua.

Nesta mesma linha de raciocínio, Davel e Melo (2003) apontam uma contribuição importante para os estudos em questão quando comentam que o trabalho dos gerentes não é constituído por um conjunto de atividades e tarefas organizadas. Os gerentes podem lidar com várias situações ao longo de um dia, e essas atividades são, ao mesmo tempo, competitivas e contraditórias. Por isso, tornam-se importantes as questões associadas a interação, compromisso e negociação no trabalho gerencial.

Percebe-se que os autores referenciados convergem também para a linha de pensamento de que os gestores desempenham um papel importante nas

organizações e necessitam de habilidades múltiplas e de aprimoramento para lidar com as diversas questões e aspectos que permeiam a função gerencial.

2.1.3 Dilemas e desafios da função gerencial

Para Aktouf (2005), prefaciando o livro de Davel e Melo (2005), tratar das transformações e peculiaridades do trabalho dos gerentes parece difícil, dadas as circunstâncias, os dilemas, os desafios e os diversos questionamentos acerca da função gerencial. O autor trata das questões de ser gerente, administrador, de ser pessoa administrada, do conflito e da traição do trabalho de ser gerente, que se instauram nas discussões filosóficas e ou no campo da administração.

O autor permite a reflexão de que o profissional enquanto gerente também vive os dilemas de ser empregado e de estar à mercê do processo de cobrança e de ser cobrado por resultados, ações e atitudes nas quais ele também se insere enquanto sujeito e objeto das decisões e das muitas vezes em que se debruça nessa contradição.

Davel e Melo (2005) comentam sobre essa questão das particularidades e singularidades que envolvem o trabalho dos gerentes:

O trabalho dos gerentes é perpassado pelo exercício do poder e pela mediação de interesses, o que os inscrevem numa certa lógica de dominação oriunda do desenvolvimento do sistema capitalista. Neste aspecto pode-se então focalizar o gerente como um mediador dos interesses organizacionais ou de seus próprios interesses, mas também como um agente do sistema capitalista e um reproduzidor da ideologia desse sistema. (MELO, 2005, p. 37).

Essa citação leva à reflexão sobre as dimensões do trabalho gerencial – ou seja, as dimensões política, econômica e social –, além das relações de poder que podem estar, implícitas ou explícitas, nessas relações.

Davel e Melo (2005) observam que os gerentes ocupam uma posição ambivalente: “são pagos para manter e fortalecer o capital, mas não têm acesso às estruturas de decisão, de poder e de planejamento da organização” (MELO, 2005, p. 39). Segundo essa lógica, pode-se explicar como os gerentes fazem parte de um grupo de profissionais no qual a função pode estar repleta de contradições. Nessa ambivalência, na qual, de um lado, precisam responder às demandas da empresa e, de outro, às demandas dos colaboradores, findam por assumir um duplo controle e um dilema que normalmente implica sobrecarregar o seu cotidiano.

Os autores observam uma mudança no status do gerente: durante muitas décadas, eles se destacaram como um grupo social diferenciado e imponente, mas na década de 1990 começaram a enfrentar crises, devido ao avanço do processo de globalização e a seus impactos nas organizações. Tal situação impôs aos gerentes novos desafios e provocou um verdadeiro mal-estar, decorrente dos diversos e constantes momentos de tensão e de conflitos que têm permeado a função gerencial.

Esses estudos possibilitaram reflexões importantes, tais como: as atividades dos gerentes podem ser competitivas e contraditórias; e os gerentes podem enfrentar períodos conturbados, pressões e frustrações. Davel e Melo (2005) observam que as organizações precisam estar atentas a alguns aspectos que são importantes para a dinâmica do trabalho dos gerentes, como: atuação, interação, simbolização, dominação/controlado e assimilação/reprodução.

Segundo Raunfflet, *apud* Davel e Melo (2005), o trabalho dos gerentes consiste, antes de tudo, em um conjunto de ações desenvolvido em três planos diferentes: aqueles que fazem; aqueles que sabem como fazer com que as pessoas façam acontecer; e aqueles que fazem bem o trânsito de compartilhar as informações. Para o autor, a essência do trabalho do gerente está em exercer esses papéis de forma simultânea, o que vai exigir a formação e o desenvolvimento de outras competências profissionais que lhe permitam (re)posicionar-se com efetividade o tempo todo.

Finalizando, Davel e Melo (2005) comentam que a dinâmica do trabalho do gerente explica-se pelo dinamismo, pela ambivalência e pela instabilidade, características

que rodeiam as práticas gerenciais e que podem evidenciar os dilemas, e as tensões, principalmente quando enfrenta desafios voltados para a coordenação de pessoas e processos, e para a adesão à cultura da empresa. Os autores destacam:

O trabalho gerencial deve ser percebido como dotado de tensões inerentes às relações de produção, as quais pressupõem conflitos de interesses, bem como os processos de regulação que permeiam todo o processo organizacional (DAVEL; MELO, 2005, p. 31).

Nessa linha, os autores descrevem que o “ser gerente” implica percorrer um processo contínuo de construção profissional, social, cultural e subjetiva.

Assim sendo, esta dissertação investiga que competências são requeridas para os gestores desenvolverem o seu papel, as quais, segundo Davel e Melo (2005), devem permitir aos gerentes criar um clima envolvendo a adesão e a mobilização da pessoas e de seus talentos. Nesta lógica, o trabalho gerencial, segundo os autores, processa-se em alta reflexividade, devido ao engajamento de um processo dual, em que os gerentes são responsáveis pela gestão das pessoas e pela gestão dos processos em busca dos resultados organizacionais.

Passa-se então ao estudo das competências, objeto dos próximos itens, necessário em face da complexidade que envolve a atividade de ser gerente.

2.2 A questão das competências

Isambert-Jamati (1997) ensina que no fim da Idade Média a palavra *competência* estava associada a uma linguagem jurídica e fazia menção ao conhecimento de uma pessoa para julgar certas questões. Mais tarde, o termo passou a significar o reconhecimento social a respeito de alguém se pronunciar sobre determinado assunto. Na evolução, passou a ser utilizado de forma mais genérica, ligado às organizações, para expressar a qualificação de um indivíduo na realização de um trabalho. Conforme explica a autora, o campo semântico do vocábulo *competência* expandiu-se, passando a referir-se à capacidade ou estado de um indivíduo no

sentido mais amplo de prontidão para executar determinada tarefa, trabalho ou função. O reconhecimento deste estado é que toma novas proporções, principalmente nas empresas, para qualificar as pessoas na realização de um determinado trabalho.

Segundo Luz e Vieira (2004), não existe unanimidade quanto ao conceito de competência. A extensão significativa do termo ainda não é suficientemente explorada, o que acarreta diversas conotações e ênfases, quer em sentido lato de sua própria conceituação, quer nas diversas acepções de suas derivações.

A literatura aponta três principais escolas teóricas que se dedicam a estudar as concepções do termo, por meio de modelos estruturais, que se diversificam em objetivos e focos: as teorias behaviorista, funcionalista e construtivista, representadas, respectivamente, pelos modelos comportamentais, funcionalistas e construtivistas, comumente associados à escola americana, à escola inglesa e à escola francesa.

Barato (1998) enfatiza, segundo a concepção teórica da escola francesa, que o conceito está vinculado ao trabalho e à educação. Neste caso, as competências são consideradas resultado de uma educação sistemática e, não como aponta a escola britânica, resultado de trabalho e fatores ligados ao desempenho das organizações, tendo como base o mercado. A grande diferença de concepção entre essas duas correntes teóricas, segundo o autor, reside no fato de a escola francesa privilegiar a educação e as habilidades dos alunos, ao passo que o sistema britânico, prioriza os comportamentos observáveis. O autor aponta que, apesar das diferenças, ambas definem competências tomando como base as raízes comportamentalistas, ao definirem o termo como a capacidade pessoal de articular saberes com fazeres efetivos. Interessante apontar aqui que *competência* é definida como uma capacidade do indivíduo e não se confunde com desempenho, que é utilizado para avaliar a competência. Segundo Barato (1998, p. 16), competências são: “saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”

Luz e Vieira (2004) apoiam-se em uma definição utilizada amplamente na França ao considerar competência como um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho. Os componentes amparados por esta concepção são os saberes ou conhecimentos específicos colocados em prática, tais como: o saber-fazer, as aptidões, a inteligência pessoal e profissional, as capacidades e a vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências (CONGRÉS FORCE, 1994, citado por JORAS, 1995).

Luz (2001) observa que a competência envolve um sistema, uma organização estruturada, uma combinação de elementos. Gilbert e Parlier (1992, *apud* LUZ, 2001, p. 53) definem as competências como “conjuntos de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim e em um tipo de situação dada”. Nesta definição, competências pressupõem a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação. Não é imitar, mas poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas. Ou seja, “é poder improvisar onde os outros não fazem mais que repetir” (LUZ, 2001, p. 53).

Stroobants (1997), citado por Luz (2001, p. 54), aponta outra definição de competências: “o saber mobilizar conhecimentos e qualidades, para fazer frente a um dado problema, ou seja, as competências designam conhecimentos e qualidades contextualizados”. Como se depreende da definição acima, o saber mobilizar conhecimentos pode identificar como os conhecimentos, as capacidades e as qualidades podem ser disponibilizados para solucionar uma situação ou um problema. Assim, segundo a autora, esse conceito envolve saberes ou conhecimentos formais, o saber fazer e o saber ser (saber social), que mobilizam as estratégias e as visões de mundo. Acrescenta-se a este conceito o fato de os dois saberes caminharem juntos e de complementarem-se com um terceiro saber, que é o saber agir. Evers; Rush; Berdrow (1998) e Le Boterf (1995), conforme Luz (2001), corroboram tais componentes, sendo que Le Boterf (1995) afirma que a essência da competência é um saber agir que é diferente do saber fazer, associando este saber fazer à finalidade do saber. Assim, os estudos permitem a reflexão de que a ação é diferente do comportamento, uma vez que a ação assume um sentido peculiar para o sujeito. Assim, em determinadas situações, o saber agir pode significar não agir.

Segundo Zarifian (2001, p. 65), o significado da competência surgiu ligado à crise do modelo da prescrição. Para o autor, as mutações do trabalho e das próprias organizações, em meados dos anos 1980, fizeram com que se repensasse o conceito de competência: de um lado, um movimento de retorno do trabalho apresentando-se como atualização organizada do poder de pensamento e de ação do trabalhador; e, de outro, um movimento de apreensão subjetiva, significando um saber mais socializado. Diante disso, os empregados começaram a lidar com problemas de gestão e questionamentos quanto à validade das normas rotineiras, o que acarretou aumento do nível de exigência e, conseqüentemente, aumento do nível de desempenho (LUZ, 2001).

Para Luz (2001), o vocábulo *competência* deve ser entendido, em primeiro plano, como a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas. Trata-se, portanto, de uma atitude social de engajamento, de envolvimento, porque mobiliza a sua inteligência e subjetividade, significando assumir riscos, até mesmo o de fracassar. O termo deve, ainda, ser entendido como o exercício sistemático da reflexividade no trabalho – isto é – o distanciamento crítico diante do trabalho, o questionamento sistemático do modo de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza. Como tal, não pode ser imposto, mas deve vir da própria pessoa.

Nesse sentido, Zarifian (2001) afirma que a competência não funciona sem aquisição, isto é, sem um processo de aprendizagem. O trabalhador, além de enfrentar novas situações com iniciativa e responsabilidade, deve ser guiado pela inteligência prática, mobilizando suas próprias capacidades.

Fleury e Fleury (2001) também enfatizam o resultado observável da competência quando associada ao desempenho. Competência é um saber agir responsável e reconhecido que faz com que a pessoa se mobilize para integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor à organização, representando também um valor social para o indivíduo. Para Fleury e Fleury (2001), o assunto competência entrou para discussão nos campos empresarial e acadêmico, com diferentes abordagens de compreensão: em nível da pessoa, no que diz respeito a competência individual; em nível das organizações, no que diz

respeito a competência organizacional. Assim, a palavra *competência*, no senso comum, é empregada para designar que uma pessoa está qualificada para realizar determinada função ou trabalho. Nos últimos anos, o tema *competência* entrou para a pauta das discussões empresariais, associado às *core competences*, ou competências chaves das organizações. Entretanto, os autores apontam que no ambiente organizacional esse conceito ainda está em construção. A percepção é de que esse debate faz-se presente em face das muitas discussões no campo empresarial, por meio de questionamentos que têm por objetivo relacionar conhecimento e competência, no sentido de o indivíduo ser capaz de desenvolver (ou não) adequadamente uma tarefa ou determinado trabalho. A negação da capacidade de uma pessoa executar determinado trabalho não implica somente a negação de sua capacidade em si, mas guarda um sentimento pejorativo e depreciativo, que pode significar que a pessoa se encontra ou poderá se encontrar brevemente marginalizada nos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. (FLEURY; FLEURY, 2001)

Fleury e Fleury (2001) citam Spencer e Spencer (1993), Mc Lagan (1996) e Mirabile (1997) como marcos da contribuição da literatura americana em termos de seus estudos sobre competências. A partir de seus estudos, esse conceito passou a ser pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho e está fundamentado na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição. Necessariamente, não é condição suficiente para atender à demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas, porém caracteriza-se como necessária nesse sentido.

Nessa mesma lógica, Boyatzis (1982) aponta que, revendo os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, foi identificado um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior. Nesse estudo, o autor apontou que as empresas investigadas demonstraram consciência da importância e da necessidade de desenvolverem as competências gerenciais, uma vez que seus objetivos se centravam na “reflexão em ação” – a busca de melhoria dos resultados no ambiente de trabalho; na “visão compartilhada” – aproximação das pessoas, favorecendo a aprendizagem em equipe; no “aprender a aprender” –

aplicação de novos conhecimentos, por meio de desenvolvimento contínuo, visando aprimorar os processos, as tarefas e os resultados da empresa; e na “visão sistêmica” – a capacidade de gerir grupos multidisciplinares.

Dessa forma, a definição de competências, no contexto de sua gestão, está associada a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa adquiriu ou poderá adquirir durante toda a sua vida e dele se vale para gerar resultados observáveis e valorizados em uma ou mais instâncias (social, política, econômica, cultural etc.). Portanto, gerenciar competências não envolve apenas a verificação dos cargos ou a descrição das tarefas, dentre outros aspectos formais, pois transcende ao conceito de qualificação: gerir competências diz respeito a comportamentos efetivos, atitudes, conflitos etc.

Para Zarifian, (2001, p. 111), “a competência não se limita a qualificação, a um estoque de conhecimentos teóricos e empírico detido pelas pessoas”. Esse autor assume a competência também como inteligência, capacidade da pessoa de tomar iniciativas, compreender e dominar novas situações. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001) sublinham que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se uma extensão da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional que muda e que traz à tona a complexidade e o imprevisto das mudanças nas rotinas e no cotidiano.

No Brasil, as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela maioria das empresas tomavam como referencial a estrutura de cargos, conforme sugerido na origem do modelo taylorista de organização do trabalho que chegou às empresas na década de 1930. Na década de 1980, de acordo com Fleury e Fleury (2001), introduziu-se nas empresas a preocupação com a qualidade e com a produtividade. Diante disso, tornou-se necessária a busca de novas formas de organização e gestão de pessoas trazendo como inspiração os modelos e as práticas de sucesso empregadas nas indústrias japonesas. Conforme Fleury e Fleury (2001, p. 12):

Aos poucos novas idéias e um novo vocabulário foi sendo incorporado no cotidiano das empresas brasileiras e prepararam o terreno para a introdução do conceito de competência. Em termos da perspectiva sócio-técnica de organização do trabalho, os brasileiros

observaram que a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais, possibilitavam o desenvolvimento de algumas competências-chaves, principalmente na esfera da produção.

De fato, a vinda de idéias japonesas trouxe a reflexão das polêmicas com relação à transferência e ao apelo das empresas brasileiras de apoiarem-se no modelo, em busca de ganhos de produtividade e qualidade. Interessante notar que no caso japonês, da mesma forma que no caso dos grupos semi-autônomos, a responsabilidade pela execução do trabalho é atribuída ao grupo, e não ao indivíduo.

Em vista disso, cabe ressaltar e considerar as diferenças culturais, uma vez que nas indústrias japonesas a execução do trabalho era facilitada pela quase inexistência da organização por posto de trabalho. Sob esse aspecto, a organização e a utilização do conhecimento nas empresas japonesas eram diferentes da proposta sociotécnica, na qual a aprendizagem e o conhecimento justificavam-se pelo potencial e pelo crescimento das pessoas e de suas disponibilidades evidenciadas pelo uso e desenvolvimento de conhecimentos ligados à estratégia competitiva em sua organização das chamadas “atividades em pequenos grupos” (FLEURY; FLEURY, 2001).

Observa-se que as práticas japonesas encontram barreiras quando aplicada na realidade brasileira uma vez que a cultura brasileira apresentava diferenças desde a gestão das pessoas até a concepção da formação de grupos.

O estudo do processo de aprendizagem nas empresas japonesas suscitou uma discussão interessante do ponto de vista de que no caso das indústrias japonesas as habilidades, os conhecimentos e, possivelmente, as atitudes refletem competências identificadas pelos verbos *mobilizar*, *participar* e *comprometer*, que vão aos poucos sendo incorporadas nas indústrias (FLEURY; FLEURY, 2001).

Não se pode, contudo, esquecer das diferenças culturais que, de certa forma, impactaram a aplicação das práticas japonesas no Brasil, as quais sinalizaram pela prática que externamente os indivíduos aceitavam, mas não interiorizavam o porquê destas práticas. Já no Brasil, na década de 1990, esses conceitos passaram a

preocupar as indústrias, que se sensibilizaram, sobretudo, por duas questões, conforme Fleury e Fleury (2001):

- a) visão estratégica, antes presente somente na cúpula da organização; e
- b) a noção de que a competência pode ser um diferencial e pode ser fundamental na estratégia competitiva.

Para Le Boterf (1995), a competência de um indivíduo não corresponde a um estado e nem se reduz a um conhecimento específico. O autor conceitua competência destacando três eixos: biografia e socialização; formação educacional; e experiência profissional do indivíduo. Conforme o autor, a competência de uma pessoa resulta do conhecimento específico que adquiriu ao longo de sua vida em sua formação educacional, somado a sua experiência profissional. Sob esses aspectos, o autor destaca a importância de que conhecimentos e *know how* não adquiram *status* de competência se não forem compartilhados.

Esse estudo permite apreender que é importante considerar todos os eixos destacados pelo autor, os quais ajudam a construir a competência, e que essa competência quando é trocada, intercambiada, configura-se ainda mais o status da competência, principalmente se disseminada.

Assim, a gestão de competências deve agregar valor tanto para a empresa (valor econômico) como para a organização (valor social para as pessoas). A FIG. 1 permite a compreensão desta perspectiva.

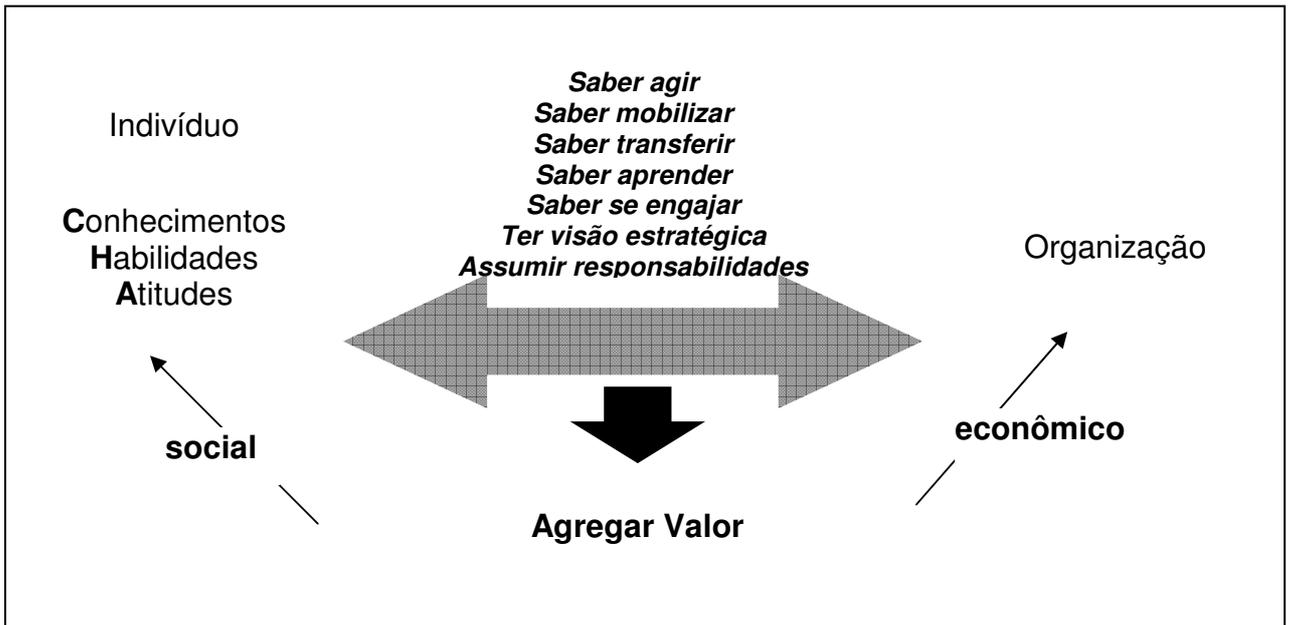


Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 30).

A partir da FIG. 1, pode-se apreender que competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme a conceituação dos autores.

Para Fleury e Fleury (2001), tais verbos, inspirados na obra de Le Boterf, expressam as definições arroladas no QUADRO 1:

Competência	Significado
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Quadro 1 – Competências para o profissional

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 68).

Com respeito ao QUADRO 1, observa-se que existe profundidade maior na abordagem de explicação do conceito que cada um dos verbos utilizados expressa: *saber mobilizar recursos* é de uma profundidade maior quando se refere a saber o por que fazer, saber julgar, escolher e decidir.

Por outro lado, as práticas delineadas por algumas organizações apontam as capacidades e qualidades do indivíduo como competências comportamentais sem as quais a organização pode ter o seu resultado comprometido. Segundo Durand (1988), da mesma forma que os alquimistas dos tempos medievais, os gerentes e as empresas de hoje procuram transformar recursos em resultados, em lucro. Para o autor, as organizações carecem de uma nova forma de alquimia, a qual, de acordo com ele, chama-se “competência”. Essa afirmação reporta à importância do gerente, que pode transformar-se em um braço da organização para cuidar dos recursos humanos e de suas competências e também pelo treinamento e desenvolvimento de colaboradores da empresa.

Assim sendo, uma organização, quando define a sua estratégia competitiva, precisa identificar as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), quando a organização passa do nível estratégico para a formação de competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, torna-se necessário identificá-las em três grandes blocos:

- a) competências técnicas profissionais – competências específicas para certa operação, ocupação ou tarefa, por exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- b) competências sociais – competências necessárias para interagir com as pessoas, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times;
- c) competências de negócio – competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto do mercado no qual atuam, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social, por exemplo, conhecimento do negócio, orientação para o cliente.

Não se pode esquecer de que é o conjunto dessas competências a serem desenvolvidas nas pessoas em seu campo de atuação que permite chegar às competências essenciais de uma organização.

Le Boterf (1995, *apud* FLEURY; FLEURY, 2001) propõe o seguinte QUADRO sobre o processo de desenvolvimento de competências:

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento Teórico	Entendimento, Interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os Procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Quadro 2 – Processo de desenvolvimento de competências
 Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 69).

O QUADRO 2 permite a análise e a verificação de que é necessária a conjugação de diversas situações de aprendizagem na direção de transformar o conhecimento em uma competência. Isso só acontece em um contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá agregar valor não apenas ao indivíduo, mas também à organização, o que poderá ocorrer nos níveis abaixo descritos:

- a) Nível do indivíduo – o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos.
- b) Nível do grupo – a aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo. Para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende e como combina os conhecimentos, atitudes, valores e habilidades, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes por sua vez, podem constituir-se em orientações para ações. O desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem.
- c) Nível da organização – o processo de aprendizagem individual e de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na

estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

2.2.1 Dimensões das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes

Para Durand (1988), seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi, “*head, hand e heart*” (cabeça, mão e coração), uma definição para o termo *competência* baseia-se em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com este conceito, aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho estão sempre englobados. Para o autor, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, em um contexto organizacional específico, tal como as “capacidades” foram antes definidas por alguns autores da psicologia instrucional e de treinamento. Segundo Durand (1988), **conhecimento** corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, as quais lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se, assim, ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida.

Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Segundo esses autores, **dados** são séries de fatos ou eventos isolados. **Informações** são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento. **Conhecimentos** são conjuntos de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo segundo um esquema preexistente. Essa dimensão do modelo proposto por Durand (1988) faz parte do que Bloom *et al.* (1979), em sua taxonomia de objetivos educacionais, denominaram “domínio cognitivo”.

Para esses autores, conhecimento é algo relacionado à lembrança de idéias ou fenômenos, alguma coisa registrada ou acumulada na mente da pessoa. Da mesma forma, Gagné (1988), ao também classificarem objetivos instrucionais, fazem referência ao conhecimento como estruturas de informações ou proposições armazenadas na memória do indivíduo.

A **habilidade**, por sua vez, segundo Gagné (1988), relaciona-se ao *saber como fazer* algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido; ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico (DURAND, 1988). Segundo Bloom *et al.* (1979), a definição operacional mais comum sobre habilidade é a de que o indivíduo pode buscar em suas experiências anteriores conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios, e técnicas apropriadas para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como: **intelectuais**, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversação ou na realização de uma operação matemática – e **motoras**, ou **manipulativas**, quando pressupõem uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo.

Dependendo das posições teóricas defendidas, há outras categorias, como as “estratégias cognitivas”, de Gagné (1988), que podem ou não ser incluídas na dimensão “habilidade” descrita por Durand (1988). Ao abordar as duas primeiras dimensões do seu modelo (conhecimentos e habilidades), Durand (1988) utiliza a estrutura de análise do conhecimento sugerida por Sanchez (1997), explicando que habilidade refere-se ao saber como fazer algo em determinado processo (*know-how*), enquanto conhecimento diz respeito ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*), ou seja, à compreensão do princípio teórico que rege esse processo e seu propósito.

Finalmente, a **atitude**, terceira dimensão da competência, diz respeito a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 1988). Gagné (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividade e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição, em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão do conceito de competência sugerido por Durand (1988) levou Bloom *et al.* (1979) a denominarem de *domínio afetivo*, aquele relacionado a um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição da

pessoa em relação aos outros, a objetos ou a situações. Portanto, por analogia, atitude refere-se ao querer fazer.

Ressalte-se que essas três dimensões da competência são interdependentes, uma vez que, para a demonstração de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas e esteja disposto a fazê-lo. Da mesma forma, a adoção de determinado comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não só de habilidades, mas também de conhecimentos e atitudes apropriadas.

A FIG. 2 ilustra o conceito de competência sugerido por Durand (1988), evidenciando o caráter de interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo qualquer. O autor acrescenta que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do conceito, isto é, pela assimilação de conhecimentos, aquisição de habilidades e internalização de atitudes relevantes a determinado propósito.

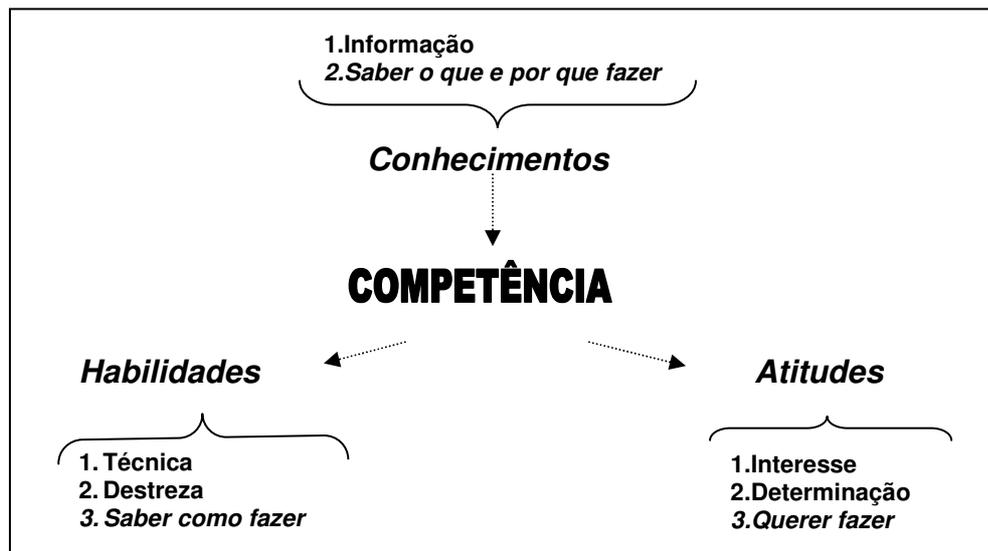


Figura 2 – As três dimensões da competência
Fonte: Adaptado de Durand (1988, *apud* BRANDÃO, 2002).

A FIG. 2 permite perceber que o conhecimento está associado às informações, ao saber o que fazer e por que fazer, enquanto as habilidades demonstram o saber

fazer, ligado muito mais à técnica e à destreza. Finalmente, as atitudes demonstram o querer fazer, o que só se torna possível quando existe o interesse, a determinação.

Segundo Brandão (2002), a gestão de competências deve dar-se nos diversos níveis da organização: individual, grupal, funcional e organizacional. Ciente da contribuição do gerente nesse sentido e em todos os níveis organizacionais, convém aprofundar nas competências gerenciais.

2.3 Competências gerenciais

Segundo Viera e Luz (2004), as empresas brasileiras demonstram consciência da importância e da necessidade de desenvolverem competências gerenciais. O estudo das autoras aponta, entretanto, que os processos observados ainda estão em fase de construção. Percebe-se que a perspectiva dinâmica dessa construção detém um aspecto comum entre o desenvolvimento da competência e a aprendizagem organizacional, uma vez que a competência gerencial está, de certa forma, relacionada ao negócio da empresa. É possível constatar a partir da experiência e da vivência prática que algumas organizações quando definem ou mapeiam as suas competências chaves tomam como base os processos que estão ligados diretamente ao seu negócio ou a sua cadeia de valor. Assim, parte-se da análise das competências essenciais para se chegar às competências gerenciais, tendo em vista as dificuldades no processo de articulação dos níveis estratégico e operacional, e não propriamente da definição dos atributos necessários ao desenvolvimento de cada um desses níveis.

Como visto, a competência gerencial é tratada com base em um perfil ideal preestabelecido. Pode-se afirmar que existe uma tendência de construir atributos de competência, de certa forma, ambiciosos, que se tornam complexos, dando maior ênfase à aprendizagem individual em detrimento da aprendizagem coletiva. Por outro lado, existe ainda, segundo Luz e Vieira (2004), a preocupação em diminuir ou terminar as lacunas entre o perfil gerencial atual e o desejado. A avaliação neste

aspecto possui o caráter de aferir os resultados em termos de um aspecto quantitativo e qualitativo.

De acordo com Luz (2001), o contexto de reestruturação produtiva faz exigências não apenas aos trabalhadores, mas também ao corpo gerencial. Das lideranças são demandadas várias capacidades, novos conhecimentos, motivação, atitudes positivas e forte comprometimento com a organização. Mertens (1996, *apud* LUZ, 2001) sublinha que torna-se cada vez mais necessário que as organizações desenvolvam as competências e as qualificações gerenciais.

Ainda nesta linha de pensamento, Coda (1999), baseando-se em Spencer e Spencer (1993), ambos citados por Luz (2001), identifica as seguintes competências gerenciais:

- a) visão estratégica – compreender os objetivos e a cultura da organização, analisando as suas implicações sobre os processos desenvolvidos na unidade organizacional, realizando ajustes com vistas em agregar valor aos negócios;
- b) orientação para a qualidade – iniciar e implantar mudanças e melhorias em serviços, processos e sistemas, visando à busca permanente da qualidade;
- c) gestão de pessoas – utilizar os ativos intelectuais das pessoas com quem se trabalha, identificando prioridades, propiciando orientações e criando oportunidades para o desenvolvimento das capacidades e habilidades de sua equipe, bem como canalizando-as para um trabalho desafiador e criativo;
- d) gestão de conflitos – conquistar confiança e credibilidade, obtendo a aceitação, consenso e ação na busca de resultados;
- e) fornecimento de feedback – coletar informações sobre o desempenho da equipe de trabalho na transmissão de modo claro, específico e objetivo em tempo hábil aos indivíduos e grupos;
- f) capacidade de utilizar recursos – realizar projetos e atividades da área, segundo o orçamento aprovado, monitorando e controlando custos,

justificando propostas de gastos, administrando despesas sob a sua responsabilidade e utilizando adequadamente todos os recursos.

Assim, Coda (1999) classifica competências em termos tanto técnicos como comportamentais, sistematização esta que deve ser contextualizada e adequada ao momento pelo qual passa a organização.

Diante disso, percebe-se que competências são traçadas mediante as exigências das tarefas e atribuições em termos de atitudes, conhecimentos e habilidades, e são orientadas no sentido da eficácia dos diversos níveis de análise: indivíduo, grupo e organização. A competência conta com a criatividade e a inovação, e tem seu foco no negócio, nas oportunidades e nos riscos. Percebe-se, então, que a gestão das competências implica a gestão dos conhecimentos técnicos (voltados ao operacional) e das capacidades e qualidades (voltadas ao comportamento, à atitude) dos indivíduos.

Quinn *et al.* (2003), nesta mesma lógica, contribuem com estudos das competências gerenciais, apresentando oito papéis desempenhados pelos gerentes, pautados em quatro modelos de gestão. A abordagem de Quinn *et al.* (2003) será detalhada no item que se segue.

2.3.1 Modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003)

Em sua abordagem teórica, Quinn *et al.* (2003) distinguem quatro modelos de gestão que subsidiam as ações nas organizações modernas:

- a) Modelo das relações humanas – enfatiza a participação, a abertura, o compromisso e a moral;
- b) Modelo dos sistemas abertos – prioriza a inovação, a adaptação, o crescimento e a aquisição de recursos;
- c) Modelo das metas racionais – focado na clareza de objetivos, na direção, na produtividade e na realização; e

- d) Modelo de processos internos – centrado em documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle.

Em cada um dos modelos, os autores descrevem papéis gerenciais a serem executados pelos sujeitos e, daí, as competências necessárias para que tal comportamento se efetive na prática. No **modelo das metas racionais**, dois papéis são ressaltados: o do diretor e o do produtor. Como diretor, espera-se que o gerente explicita suas expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas, e seja um deflagrador decisivo: que defina problemas, selecione alternativas e estabeleça objetivos, defina papéis e tarefas, estabeleça regras e políticas, e forneça instruções aos subordinados. Com relação ao papel de produtor, espera-se que o gerente seja orientado para tarefas, mantenha o foco no trabalho e exiba um alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Tal gerente deve aceitar responsabilidades e realizar tarefas, sustentando uma elevada produtividade pessoal. Dessa maneira, os papéis de diretor e do produtor parecem aplicáveis numa situação já compreendida, quando os objetivos podem ser bem definidos e/ou quando se torna necessário manter uma consistência na produção ou na prestação de algum serviço.

Já no **modelo dos processos internos**, são enfatizados os papéis de monitor e de coordenador. Como monitor, o gerente deverá saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo a sua parte. O que caracteriza o monitor é o domínio que ele tem de todos os fatos e detalhes, o que o torna um analista efetivo. Do gerente como coordenador é esperado que dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Nesta situação, deverá ser digno de confiança e crédito. Entre os traços comportamentais, destacam-se: recursos diversos para facilitar o trabalho, tais como organização e coordenação dos esforços da equipe e enfrentamento de crises e dificuldades. Neste modelo, Quinn *et al.* (2003) esclarecem que os sujeitos que desempenham tal função preocupam-se em desenvolver programas com abordagens inovadoras e aprendem a lidar com ambiente em constantes mudanças. Os gestores encaram a mudança como uma oportunidade desafiadora de crescimento e de desenvolvimento positivo tanto para a organização como para seus funcionários.

No terceiro modelo, o das **relações humanas**, aparecem os papéis de facilitador e de mentor. Espera-se que o facilitador fomente os esforços coletivos e participe da promoção do trabalho em equipe, estimulando a coesão e administrando os conflitos interpessoais. Nesse papel, o gestor é orientado a processos, utilizando técnicas de resolução de conflitos, obtendo a colaboração do grupo e participando das soluções dos problemas em equipe. Já o mentor dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e uma relação de empatia. O gestor desempenha um papel solícito, atencioso, afável, aberto e justo. Ele escuta, apóia as reivindicações legítimas, transmite apreciação e distribui elogios e reconhecimento. Neste papel, observa-se, segundo os autores, que o gerente contribui diretamente para o aprimoramento das competências de seus subordinados, proporciona oportunidades de treinamento e planeja o desenvolvimento dos mesmos. Reflete-se neste modelo a valorização individual das pessoas, cujos objetivos e interesses próprios são conjugados com os objetivos organizacionais, voltados para a missão da empresa.

No último, o **modelo dos sistemas abertos**, Quinn *et al.* (2003) apresentam os papéis de inovador e de negociador. No primeiro, cabe ao gerente facilitar a adaptação e a mudança. Para tanto, deve permanecer atento ao ambiente, sujeitar-se a incertezas e riscos, e considerar novas e diferentes idéias, além de utilizar-se da intuição, sendo sonhador, visionário e convincente. Por fim, o negociador preocupa-se com sustentabilidade e a obtenção de recursos externos. Deve ser astuto politicamente, com elevado poder de persuasão e influência. Neste último modelo, os gestores devem preocupar-se em manter o fluxo produtivo e de informações e em monitorar tudo ao seu redor, utilizando mecanismos variados de controle sobre os processos.

A FIG. 3 permite visualizar o modelo de Quinn *et al.* (2003), apresentando os modelos de gestão e os respectivos papéis e competências necessárias ao seu desempenho.

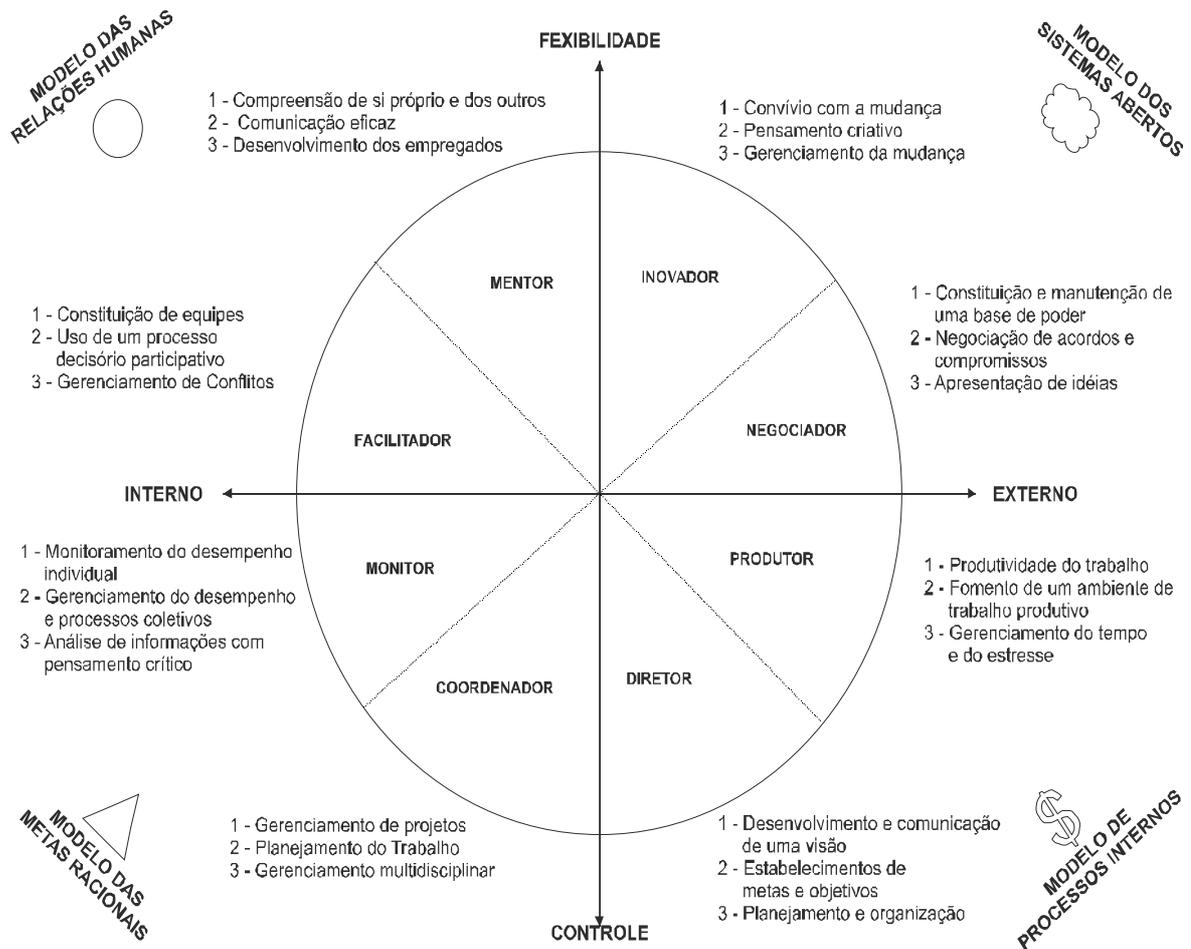


Figura 3 – Modelo de Competências Gerenciais de Quinn *et al.* (2003)
 Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 17)

O estudo desses oito papéis inseridos nos quatro modelos permite refletir que as descrições podem aplicar-se tanto a gestores de primeiro escalão quanto àqueles situados nos níveis mais operacionais. Vários pesquisadores citados por Quinn *et al.* (2003) têm utilizado estes modelos e papéis para estruturar programas de desenvolvimento gerencial, uma vez que tratam de comportamentos específicos para a educação gerencial. Segundo os autores, as responsabilidades gerenciais dependem do nível da hierarquia organizacional em que se situam, mas as tarefas e atribuições inerentes a um gerente de primeiro escalão são diferentes daquelas desenvolvidas por um outro ocupante de um cargo de coordenação intermediário ou mais baixo.

Sobre isso, Faerman e Peters (1991) comentam que, à medida que os gerentes se movimentam dentro da organização com promoções ou entre áreas, outras competências precisam ser desenvolvidas. É necessário, portanto, que eles compreendam como se relacionam os recursos, para equilibrar os diversos papéis com os diferentes comportamentos esperados, dados os diversificados níveis de complexidade pertinentes à cada situação.

Nesse sentido, Quinn *et al.* (2003) apresentam diversos “perfis” de gestores, a partir dos papéis e competências que mais se fazem necessários no seu cotidiano. Dentre os perfis considerados eficazes, chamam atenção para a relativa homogeneidade entre os papéis e mencionam quatro tipos: realizadores agressivos, com menor nível no papel de facilitador; produtores conceituais, com menor nível para o papel de monitor; agregadores pacíficos, com menores níveis para os papéis de negociador e produtor; e mestres, cujo perfil em termos dos papéis é o mais homogêneo neste grupo. Sobre gestores cujo comportamento resulta em baixa eficácia, Quinn *et al.* (2003, p. 378-379) listam outros quatro tipos cujos papéis são desempenhados em baixos graus: adaptativos caóticos, no qual se destacam positivamente apenas os papéis de facilitador, mentor, inovador e produtor; coordenadores irritantes, com destaque positivo para os papéis de monitor, coordenador e, em menor escala, o de diretor; *workaholics* sufocantes, com destaque positivo apenas para o papel de produtor; e improdutivos extremos, cujo perfil em termos dos papéis é o mais homogêneo neste grupo, com comportamentos consideravelmente tímidos em termos de graus de desempenho de papéis.

Percebe-se, então, que o modelo apresentado foi útil ao estudo das competências gerenciais na empresa investigada, tendo em vista os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para o efetivo exercício das funções de gestão nos diversos níveis hierárquicos, sobretudo nas baixas e médias chefias, as quais estão diretamente vinculadas à operação do segmento de negócios sobre o qual se pretende debruçar.

Dada a complexidade da questão que envolve a descrição e a análise de competências gerenciais de uma maneira geral, delineia-se a seguir a metodologia de pesquisa percorrida para a realização deste estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Método de pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, de natureza tanto qualitativa como quantitativa, realizado em uma empresa mineira do ramo de construção civil, segmento da limpeza urbana e saneamento.

A pesquisa foi do tipo descritiva. Segundo Vergara (2007, p. 47), a pesquisa descritiva pode expor características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno, permitindo estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza.

Tratou-se também de um estudo de caso. De acordo com Collis e Hussey (2005), o estudo de caso consiste no exame de um fenômeno focado no entendimento da dinâmica presente em um único ambiente, buscando reunir informações e acontecimentos que serão posteriormente analisados. Yin (1994) identifica que na pesquisa por meio de estudo de caso utilizam-se métodos múltiplos para coletar dados que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos, como é o caso da pesquisa em questão.

De acordo com Denzin e Lincoln (1994), existem diversos paradigmas teóricos, e os pesquisadores podem utilizar métodos e estratégias qualitativos, desde o construtivismo, passando pelos modelos de estudo étnico até estudos culturais. Para os autores, os métodos também podem variar da semiótica até a narrativa, análise de discurso, análise de conteúdo e chegar aos dados de análise estatística. Assim, a pesquisa qualitativa implica diferentes aspectos em diferentes momentos, uma vez que envolve uma abordagem interpretativa naturalista de seu objeto. Ela privilegia o estudo dos fenômenos em seu ambiente natural, em busca de dar-lhes sentido ou de interpretá-los. Por meio da pesquisa quantitativa, pode-se trabalhar no sentido da

mensuração tanto de opiniões, atitudes e preferências como de comportamentos. Isso possibilita, por exemplo, descobrir quantas pessoas de determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. É especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis, a partir de recursos da estatística (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.2 Unidades de análise e de observação

No estudo de caso realizado, as unidades de análise e de observação coincidiram: os baixos e os médios gestores da empresa pesquisada, totalizando 248, dos quais 237 foram respondentes, ocupantes de cargos gerenciais que atuam no segmento de saneamento e limpeza urbana, distribuídos nas seguintes categorias: 1 diretor, 2 gerentes, 1 coordenador, 12 encarregados, 2 feitores e 230 líderes de equipe. Da população prevista no projeto, 237 foram respondentes reais e 11 ausentes, por motivos diversos, tais como afastamentos e férias.

3.3 Técnicas de levantamento de dados

As técnicas utilizadas para o levantamento dos dados foram as seguintes:

- a) Levantamento documental – a partir de dados secundários disponibilizados pela própria empresa e por outras mídias, pretendeu-se identificar aspectos formais relacionados às competências gerenciais requeridas pela organização;
- b) Entrevistas com a alta administração – visando coletar dados referentes às competências atuais e necessárias para os níveis de chefia em estudo na empresa, segundo a percepção dos gestores em nível estratégico (roteiros disponíveis no Apêndice A);
- c) Questionário com as médias e baixas gerências – teve por objetivo identificar competências requeridas e efetivas dos gestores, segundo sua

própria percepção. A proposta foi desenvolver uma pesquisa nos moldes de um survey (questionário adaptado de Luz (2001) e Sant'Anna (2002), disponível no Apêndice B);

- d) Observação – durante toda a coleta de dados, a observação do pesquisador se fez presente, de maneira a confirmar ou questionar os dados levantados a partir da realidade apresentada.

Segundo Babbie (1999), a pesquisa de *survey* pode ser guiada por restrições lógicas. Ela pode ser determinística, isto é, pode explicar as razões para as fontes de eventos, características e correlações observados na investigação. Pode ser geral, como a pesquisa proposta, que pretende investigar toda a população. O autor descreve ainda outras características, como parcimoniosa, permitindo examinar cuidadosamente os dados, e como específica, ressaltando a característica da cientificidade, dado o tratamento estatístico, relevante no estudo realizado.

Para compor os dados da amostra, elaborou-se um questionário contendo cinco seções. Dessas, uma foi composta por perguntas de âmbito demográfico e as demais foram relacionadas a conhecimentos, habilidades, atitudes e competências gerenciais, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003), que ancorou o trabalho na teoria de competências gerenciais. A última seção está voltada para as competências esperadas pela empresa. Cada pergunta foi dividida em dois aspectos, que foram julgados pelos respondentes: o que era requerido pela organização na visão deles; e o que era competência efetiva, ou seja, que eles achavam que possuíam. Isso permitiu estabelecer uma comparação entre o esperado e o efetivo segundo os respondentes.

3.4 Tratamento dos dados

Os dados secundários foram analisados à luz da técnica de análise de conteúdo, assim como os dados primários que foram levantados por meio de entrevistas. Segundo Bardin (1995), a análise de conteúdo pode ser definida como um aglomerado de técnicas de análise das comunicações, o qual usa procedimentos

sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Esta técnica parece adequada não só para mostrar o verdadeiro enunciado do que será dito como também para desvendar as estruturas psicológicas e sociológicas que permeiam tais mensagens, como é o caso de condutas, ideologias e atitudes.

Para os dados primários levantados a partir dos questionários, adotou-se o tratamento estatístico de natureza uni e bivariada. A primeira apurou a distribuição de freqüência das respostas e estabeleceu o posicionamento da unidade amostral em termos de medidas de posição (média e mediana), já que o propósito da pesquisa consistiu em descrever e analisar como os gestores se percebem em termos de competências reais e ideais, em face do prescrito pela organização. Já a análise bivariada permite a combinação das distribuições e freqüências de duas variáveis por meio de tabelas de contingência e do teste qui-quadrado, gerando medidas mais precisas e confiáveis que pautarão a análise dos dados (LAKATOS, 2001).

Para a tabulação dos dados, foram utilizados os softwares estatísticos Minitab 15, SPSS 13 e Microsoft Excel, com construção de gráficos e tabelas que auxiliaram na interpretação e compreensão do comportamento da amostra analisada.

Nesse sentido, convém ressaltar alguns aspectos do procedimento estatístico. Todos os testes utilizados na tabulação foram não paramétricos; ou seja, não requereram conhecimento prévio da distribuição populacional. A utilização de ferramentas não paramétricas foi necessária, porque em todos os casos necessários, quando realizado o teste de normalidade para o conjunto de dados, observou-se a rejeição da hipótese de que os dados provinham de uma população normal.

Tendo em vista o aspecto comparativo, após a criação de cada tabela os valores encontrados para as médias calculadas em cada pergunta no campo “requerida pela organização” *versus* “efetiva do líder” foram submetidos ao teste não paramétrico de Wilcoxon. Devido ao número de frases, foram realizados 67 testes, que estabeleceram uma relação de diferença significativa, ou não, entre as médias. Estes

testes foram compostos por hipóteses.¹ Após a realização desta etapa, foi possível verificar que, a um nível de significância de 5% (confiabilidade de 95% quanto às afirmações feitas na análise no capítulo 4 desta pesquisa), todos os 67 testes apresentaram p-valor igual a zero. Ou seja, em todos os testes o resultado encontrado foi pela rejeição da hipótese nula de igualdade entre as médias. Logo, pode-se verificar que em todas as cinco seções do questionário há uma diferença significativa na opinião dos respondentes quando se compara o que consideram que a empresa requer em seu trabalho (requerido) e o que consideram que realmente exercem na empresa (efetivo). Além disso, para testar possíveis correlações entre determinados grupos de perguntas, utilizou-se o teste de Spearman e montou-se uma tabela com o valor do coeficiente de correlação *rho* (coeficiente de correlação de Pearson) e o respectivo valor para o teste.

Outro fato bem evidente ao se observar as tabelas foi a baixa dispersão da variabilidade da amostra – ou seja, o comportamento homogêneo obtido pelos respondentes quando se verifica cada questão aplicada. Isso pode ser comprovado pela comparação direta entre a mediana e a média de cada pergunta, tanto no tópico “efetivo” quanto no “requerido”. Os valores da média sempre se aproximam dos valores da mediana, indicando a baixa variabilidade. Logo, conclui-se que os respondentes reagiram de forma razoavelmente similar às mesmas questões, conferindo homogeneidade no comportamento e no perfil dos resultados. Por fim, foi raro encontrar algum gestor que, para uma mesma pergunta, tenha apresentado uma resposta e um ponto de vista demasiadamente díspar dos demais respondentes.

¹ A hipótese nula (H_0) foi enunciada da seguinte forma: “A média do grupo *prescrito* é igual à média do grupo *efetivo*”; e a hipótese alternativa (H_1) foi: “A média do grupo *prescrito* é diferente da média do grupo *efetivo*”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A empresa e suas políticas de gestão

A empresa pesquisada iniciou as suas atividades em 1990, com o objetivo de suprir a demanda por habitações populares. Nos últimos anos, vem construindo obras habitacionais e de infra-estrutura em diversas cidades mineiras. Na última década, a organização ampliou as suas atividades, passando a atuar nos setores ferroviário, rodoviário, saneamento, edificações e limpeza urbana. De acordo com o site da empresa, suas atividades se dão nos seguintes segmentos:

- a) Obras de infra-estrutura – As obras de infra-estrutura, necessárias ao crescimento do País, relacionam-se diretamente com a melhoria da qualidade de vida da população. Assim, a empresa realiza estudos e executa serviços de urbanização, terraplagem e pavimentação. Pelos documentos analisados, parece fazer parte da missão da empresa construir obras de engenharia que melhorem a qualidade de vida da população.
- b) Obras industriais e edificações – Desde o início de suas atividades, a empresa realiza obras de engenharia que têm como foco satisfazer as necessidades de seus clientes. Destacam-se neste cenário inúmeras obras de edificações, comerciais e industriais. A empresa pesquisada parece buscar soluções inovadoras, apontando caminhos que a diferenciam no mercado no qual inserida.
- c) Obras ferroviárias – A empresa, neste segmento, executa serviços de construção, remodelação, manutenção de via permanente e ampliação de infra-estrutura e superestrutura em linhas férreas. Busca adaptar-se às necessidades, atendendo às expectativas do cliente quanto a um alto padrão de qualidade e segurança.

- d) Obras de saneamento básico – Esta foi uma das áreas do segmento pesquisado. A empresa, mais do executar obras para o abastecimento de água potável, coleta de lixo e tratamento de esgotos, busca priorizar a conservação da saúde da população.
- e) Qualidade e meio ambiente – A análise dos documentos permitiu observar que a empresa pesquisada, por intermédio do setor de Qualidade e Meio Ambiente, elabora políticas com foco na preservação e na recuperação do meio ambiente. Percebe-se que as construções de obras de engenharia incorporam a missão de qualidade e respeito ao meio ambiente.
- f) Obras de limpeza urbana – A limpeza urbana foi o foco principal da pesquisa realizada, complementada pelo negócio de saneamento. Este negócio constituiu-se como o centro das atenções da empresa. Ampliou a sua área de negócios, atuando no setor de limpeza urbana, com serviços de coleta de lixo, coleta seletiva, aterro sanitário, varrição, capina e limpeza.

Para atender a todos esses segmentos de negócios, a empresa possui uma carteira de contratos em andamento de 14 contratos, totalizando R\$ 225.587.870,49, além de outros no valor de R\$ 4162.032.502,64. Possui um quadro de empregados composto por um corpo técnico de 236 profissionais e um corpo operacional de 2.726 empregados diretos. Destes, 1.400 atuam no segmento pesquisado.

A empresa possui um sistema de gestão integrada e duas certificações pela Det Norske Veritas, que certifica o sistema de qualidade, englobando meio ambiente, segurança e saúde, responsabilidade social e qualidade.

4.1.1 Competências gerenciais definidas para os gestores da política de gestão de pessoas e da política de qualidade da empresa

Para responder ao segundo objetivo específico, recorreu-se à análise documental. Observou-se que as competências gerenciais são definidas para os gestores da

organização de acordo com duas fontes: o sistema da avaliação de desempenho; e a política de qualidade da empresa. Tais competências prescritas são as seguintes:

- a) *Assiduidade e freqüência*
- b) *Relacionamento interpessoal*
- c) *Trabalho em equipe*
- d) *Atenção*
- e) *Urbanidade*
- f) *Comprometimento com as metas*
- g) *Comprometimento com as normas de segurança do trabalho*
- h) *Fidelização do colaborador com a imagem da empresa*

Em entrevista com a gestora de RH da empresa, as competências foram descritas como:

- a) *Assiduidade e freqüência* – Observa-se que *assiduidade e freqüência* é considerada uma competência. Na literatura, pode-se verificar como sendo um comportamento observável. Quando investigado porque esse termo era considerado uma competência, a gestora explicou da seguinte forma:

Nossa produção é avaliada pelo nosso cliente por área de trabalho realizada. [...] Por isso, assiduidade e freqüência são muito importantes para que nosso cliente nos pague pelos serviços realizados (Gestora de RH).

- b) *Relacionamento interpessoal* – Esta competência, ou habilidade, foi definida na organização como a capacidade de relacionar-se bem com o grupo, dos grupos entre si e também com o público em geral.
- c) *Trabalho em equipe* – Aqui, parece haver conformidade com a literatura estudada. A empresa pesquisada considera importante a capacidade e a qualidade dos gestores de trabalhar em equipe.
- d) *Atenção* – Na empresa pesquisada, a atenção é definida como a qualidade de ser cuidadoso com os colegas e com as pessoas de modo geral.

- e) *Urbanidade* – Esta competência é um comportamento observável. Segundo a literatura, está relacionada à capacidade de tratar bem as pessoas, incluindo aqui o público em geral. Ter boas maneiras, ser educado, gentil, na visão da empresa.
- f) *Comprometimento com as metas* – A empresa define esta competência como a capacidade de cumprir os prazos, de estar sempre alinhado aos objetivos da empresa.
- g) *Comprometimento com as normas de segurança do trabalho* – O que a empresa colocou como comprometimento com a segurança do trabalho foi a capacidade dos gestores de assumir a responsabilidade da segurança em primeira mão. Segundo a empresa, utilizar e fazer com que todo o corpo operacional utilize os equipamentos de proteção individual e coletiva.
- h) *Fidelização do colaborador com a imagem da empresa* – A organização considera importante a identificação do colaborador com a imagem da empresa. Traduz esse comportamento, chamado pela empresa de competência, como sendo “a capacidade do empregado ter orgulho de trabalhar na empresa”.

Pode-se observar que essas competências, na ótica da empresa, parecem estar alinhadas ao tipo de negócio que produz, que é a limpeza urbana, e parece se justificar quando analisada à luz do propósito da empresa.

Analisando alguns documentos, foi possível verificar que a empresa é cobrada por resultados diariamente e que essa cobrança parece recair, sobretudo, nos gestores que estão no *front line*. *Atenção* e *urbanidade* parecem fazer parte também de um compromisso assumido com os clientes, no âmbito da política de qualidade. A empresa já passou pelo processo de certificação da qualidade por duas vezes e foi certificada em todos os processos. A cada certificação, a empresa parece buscar mais e mais a valorização dessas competências. Observe-se o comentário da gestora de RH:

Em um primeiro momento, nossa preocupação estava muito associada ao funcionamento dos processos. Agora, nessa segunda

certificação a preocupação da empresa se concentrou nas pessoas (gestora de RH).

4.1.2 Competências gerenciais, na ótica da alta administração da empresa

Esse tema associado ao segundo objetivo específico, foi abordado a partir dos dados coletados por meio das entrevistas com roteiro semi-estruturado (Apêndice A) realizadas com os altos executivos da empresa.

Foram realizadas quatro entrevistas sendo que dois dos sujeitos ocupavam os cargos de sócio-diretor. Os outros dois foram o diretor de negócios e comercial e a gestora de recursos humanos.

Quando os gestores foram questionados sobre quais as competências gerenciais que a organização precisaria desenvolver perante seus funcionários para se tornar competitiva, dois afirmaram que era importante conhecimento técnico da área de negócio e planejamento, e dois responderam que as competências eram inovação e capacidade de planejamento. Percebe-se uma homogeneidade com relação ao planejamento, diferentemente das questões relacionadas ao conhecimento específico do negócio da área e a inovação.

Na seqüência, ao serem questionados sobre que competências os baixos e os médios gestores possuíam para o desenvolvimento de suas funções, obtiveram-se as seguintes respostas: dois entrevistados relacionaram as capacidades de comunicação, de relacionamento interpessoal e de responsabilidade, e dois responderam que as competências eram trabalho em equipe, comprometimento com as metas da empresa, relacionamento interpessoal e responsabilidade, de uma maneira geral. Assim, como as respostas diferem em conteúdo, ressalte-se que os altos gerentes falam de competências diferentes. Apenas dois deles identificaram as competências *trabalho em equipe* e *comprometimento com metas da empresa*, as quais fazem parte das políticas formais da organização. Esse desalinhamento

sugere que estas políticas não são divulgadas ou conhecidas por todos e, o que é grave, pela própria cúpula da empresa.

Ao serem perguntados sobre o que a empresa está fazendo para assegurar a manutenção das competências atuais dos profissionais que exercem funções de coordenação e gerência, os entrevistados revelaram concordância. Para eles, a empresa está promovendo treinamentos e cursos, mas ainda há muito o que fazer. Assim, as respostas se apresentaram de forma bem homogênea.

Os altos gestores foram questionados sobre o fato de a empresa valorizar o seu potencial interno. Para eles, a empresa tem valorizado os empregados, já que a maioria dos baixos gestores é oriunda do nível operacional. Acrescentaram ainda que percebem a necessidade de oxigenar a organização, trazendo “recursos humanos” do mercado. Convém ressaltar que nos níveis mais altos ocorre aproveitamento interno: o diretor comercial, que atua na empresa há mais de quinze anos, era um estagiário. Um dos entrevistados acrescentou que percebia que a empresa precisaria organizar-se melhor para fazer esse movimento interno de aproveitamento de pessoas. Segundo ele, a empresa dá oportunidade de crescimento, no entanto essa oportunidade não está descrita nas suas políticas, e isso merece, na sua percepção, uma atenção especial no sentido de organizar-se melhor, de estabelecer critérios mais claros, transparentes e que possam ser divulgados a todos os empregados.

Outra questão discutida com os entrevistados versou sobre o tema ligado diretamente aos interesses desta pesquisa, em que se buscou identificar os conhecimentos que os altos gestores julgavam importantes e que os baixos e médios gerentes deveriam ter, em sua percepção. Um entrevistado apontou conhecimentos técnicos do ramo de atuação, conhecimentos de informática e de negociação. Os outros três responderam que os conhecimentos eram tecnológico, de liderança, de segurança do trabalho e de negociação. Conforme dados apresentados mais a frente, coletados dos médios e baixos gestores, pode-se identificar que parece haver coerência nestes relatos no que se refere às elevadas médias obtidas nos itens “Conhecimento dos processos de limpeza urbana” e

“Conhecimentos de segurança do trabalho”, relacionados à competência efetivamente explicitada.

Por outro lado, essa identificação parece ter sido influenciada pelo momento quando ocorreu a coleta de dados. Como esta parte da pesquisa foi feita por meio de questionário e contando com a presença do pesquisador, pôde-se presenciar determinado fato, o que, de certa forma, pode ter afetado os seus resultados. Esse acontecimento foi a ocorrência de um acidente grave, implicando a morte de um funcionário que se queimou ao esquentar uma marmita com álcool. Esse fato mobilizou todos os gestores da área de Saneamento e Limpeza, dada a sua forma brusca e trágica. Na visão dos respondentes, esta negligência levou ao óbito do funcionário. Na ocasião da pesquisa, ocorria toda uma mobilização voltada para garantir a segurança dos empregados e uma melhor condição de trabalho. Ainda assim, não só os entrevistados como os gestores de baixa e média gerência pareciam sensíveis quanto aos itens supracitados.

Quanto às habilidades que os altos gestores julgavam importantes para os funcionários que exerciam a função de coordenação, as respostas obtidas foram: liderança, trabalho em equipe, organização e inovação. Note-se que essas respostas não continham habilidades tais como fidelização com o colaborador e com a imagem da empresa e relacionamento interpessoal, as quais fazem parte das políticas de gestão. Esse dado parece confirmar ainda mais a falta de conhecimento ou a não divulgação das políticas internas da empresa. Observe-se que pode ser importante que todos os empregados tenham esse conhecimento tanto do ponto de vista de tomar ciência sobre o que lhe será cobrado quanto do ponto de vista de avaliar adequadamente a partir do conhecimento, uma vez que as competências relacionadas às habilidades estão presentes também no instrumento de avaliação de desempenho da empresa.

Finalizando, foi perguntado aos gestores sobre as atitudes que a empresa requeria de seus gestores, coordenadores ou responsáveis, por cargo de coordenação. Dois entrevistados mencionaram: criatividade, responsabilidade, generosidade, liderança, comprometimento, controle emocional e honestidade. Outros dois entrevistados

responderam: comprometimento com metas, responsabilidade, honestidade, urbanidade.

A partir da análise das entrevistas, pode-se observar que as competências definidas pela organização em sua política de gestão de pessoas e na qualidade aparecem em meio a outras competências que não foram evidenciadas na política.

O próximo item trata das competências gerenciais situadas a partir dos dados demográficos da população respondente. Essas competências gerenciais estão descritas na ótica dos baixos e médios gestores.

Analisando o conjunto dos dados demográficos percebe-se que os resultados denotam coerência em vários itens. Esses dados foram importantes para caracterizar a população respondente e para comparar a análise que foi feita em forma de triangulação, reunindo as respostas, a observação feita durante a aplicação dos questionários e confrontados com a análise documental.

Assim sendo os dados demográficos que serão apresentados a seguir, em muitos resultados, tais como escolaridade, tempo de atuação no cargo e no setor foram importantes no sentido de permitir confrontar os resultados com a compatibilidade da população pesquisada.

4.1.3 Competências gerenciais, na ótica dos baixos e dos médios gestores

As competências gerenciais, na ótica dos médios e baixos gestores, foram analisadas em três categorias: relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes; relacionadas ao modelo de Quinn *et al.* (2003); e relacionadas às políticas da organização.

4.2 Dados demográficos

Os dados demográficos coletados via questionários trataram das seguintes variáveis: *sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, área de atuação atual, tempo em que atua na área, cargo atual, tempo em que atua no cargo, tempo em que atua na empresa e tempo em que atua no setor.*

Quanto à variável **sexo**, dentre os 237 respondentes, há uma quantidade significativamente maior de homens nos cargos gerenciais abordados. Enquanto 61% são do sexo masculino, o que corresponde a um total de 144 homens, 39% são do sexo feminino, ou seja, 93 mulheres (GRÁF. 1).

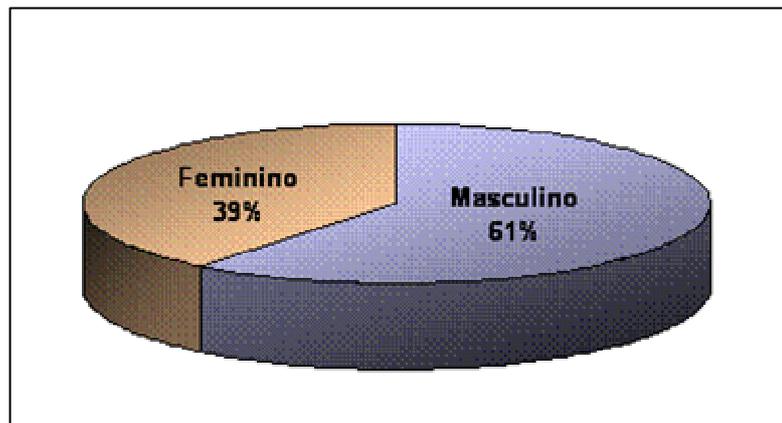


Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes quanto ao sexo
Fonte: Dados da pesquisa

Já em relação à variável **faixa etária**, esta apresentou proporções um pouco mais distribuídas, mas ainda assim nota-se que mais de 60% dos líderes apresentam, no máximo, 35 anos de idade, sendo 27,43% pertencente apenas à faixa de 26 a 30 anos, enquanto as maiores porcentagens concentram-se nas faixas etárias iniciais, aproximadamente apenas 5% dos respondentes possuem mais de 50 anos (GRÁF. 2).

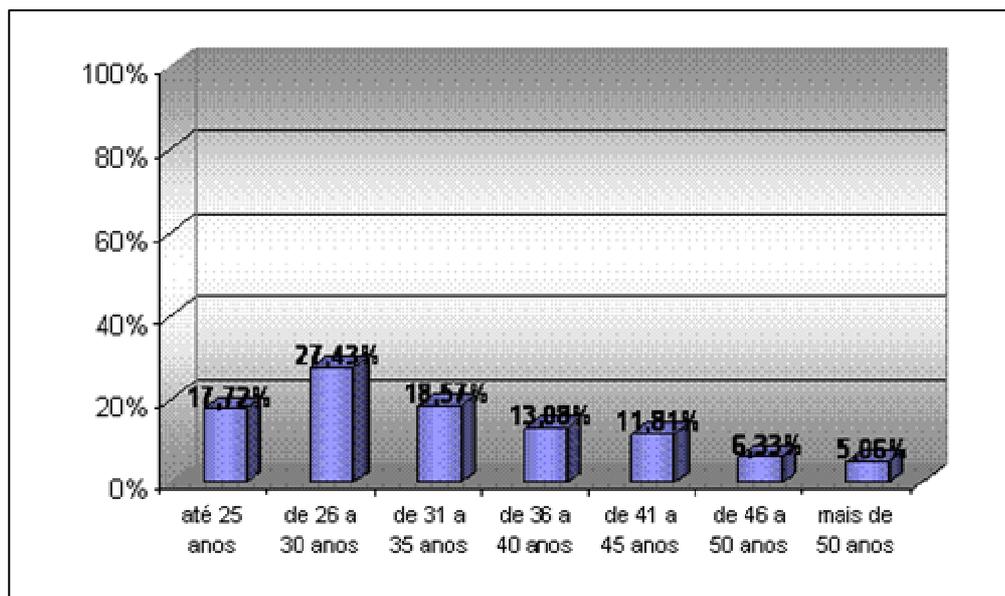


Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes quanto à faixa etária
 Fonte: Dados da pesquisa

Pôde-se constatar que a maioria da população concentra-se na faixa etária de 26 a 30 anos, o que pode ser explicado pela rotina de trabalho. Constatou-se no recrutamento e seleção uma preocupação em contratar pessoas mais jovens, dada a natureza do trabalho, que demonstra uma característica de esforços físicos.

Ao se observar a variável **estado civil**, aproximadamente 75% dos respondentes encontra-se na faixa de solteiros ou casados, sendo 37,97% referentes ao primeiro e 38,40% ao último. Dentre as demais faixas, destaca-se a porcentagem de 8,44% para o estado de união estável, praticamente semelhante à quantidade encontrada para a faixa de desquitados, divorciados e separados, que compreende 8,86% (GRÁF. 3).

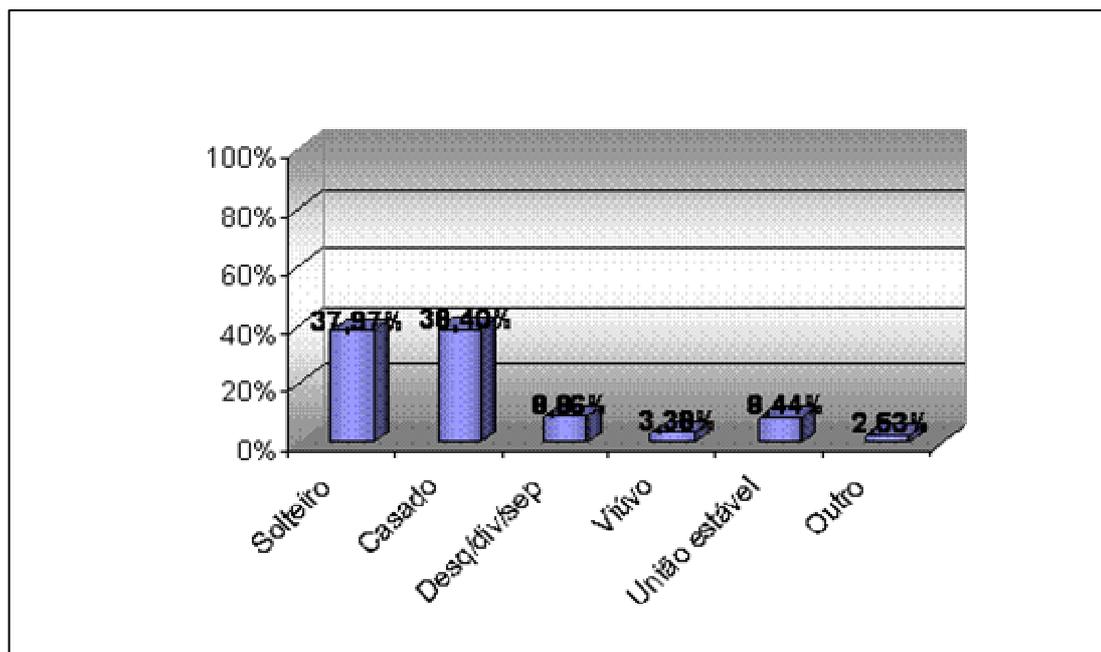


Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes quanto ao estado civil
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à variável **escolaridade**, o GRÁF. 4, que mais da metade dos respondentes não chegou a concluir o ensino médio. A porcentagem referente àqueles que concluíram o ensino médio é a segunda maior, 27,80%. Já os gestores que possuem ensino superior completo representam apenas 0,8% de toda a amostra; ou seja, dentre os 237 respondentes apenas 2 fazem parte dessa faixa.

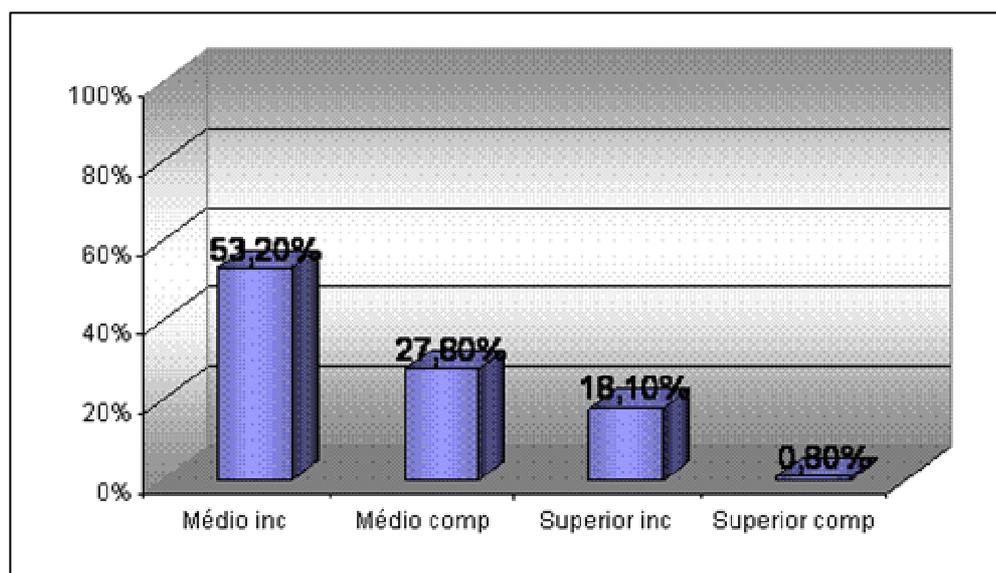


Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes quanto a escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

Os dados correspondentes à escolaridade parecem adequados à população pesquisada (médios e baixos gestores), considerando o ramo de atuação (área de limpeza urbana e saneamento) e a atividade desenvolvida (supervisão de trabalhos operacionais), que, a princípio, parece não demandar a necessidade de exigência de escolaridade mais alta. Há que se considerar a informação de que a empresa está buscando investir na alfabetização e melhoria da escolaridade dos funcionários que estão em patamar mais baixo.

Quanto à variável **área de atuação** mostrada no GRÁF. 5, de toda a amostra coletada, aproximadamente 95% do total se concentra na área de limpeza urbana. Do restante, 3,38% encontram-se na área administrativa, 0,84% na área de saneamento e 0,42% em cada uma das seguintes áreas: diretoria, construção civil, RH e comercial.

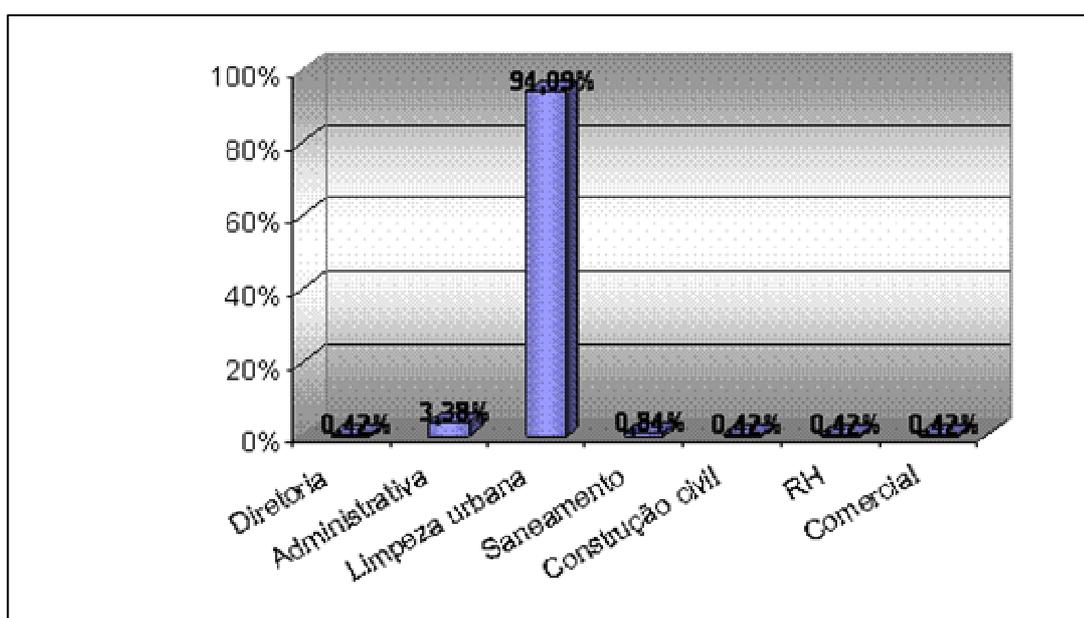


Gráfico 5 – Distribuição dos respondentes por área de atuação atual
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os gestores ocupantes das demais categorias estão lotados na área de limpeza urbana e saneamento. Conforme descrito, foi neste segmento que houve um crescimento acelerado e significativo no número de empregados, em virtude dos contratos firmados pela empresa, conforme destacado na Introdução desta dissertação.

Em relação à variável **tempo de atuação na área**, verifica-se que aproximadamente 75% dos respondentes estão de 1 a 10 anos, sendo 40,08% entre 1 e 5 anos e 34,6% entre 6 e 10 anos. Apenas 2,53% dos gestores se mantêm na mesma área de atuação há mais de 20 anos e outros 5,49% atuam há menos de 1 ano (GRÁF. 6).

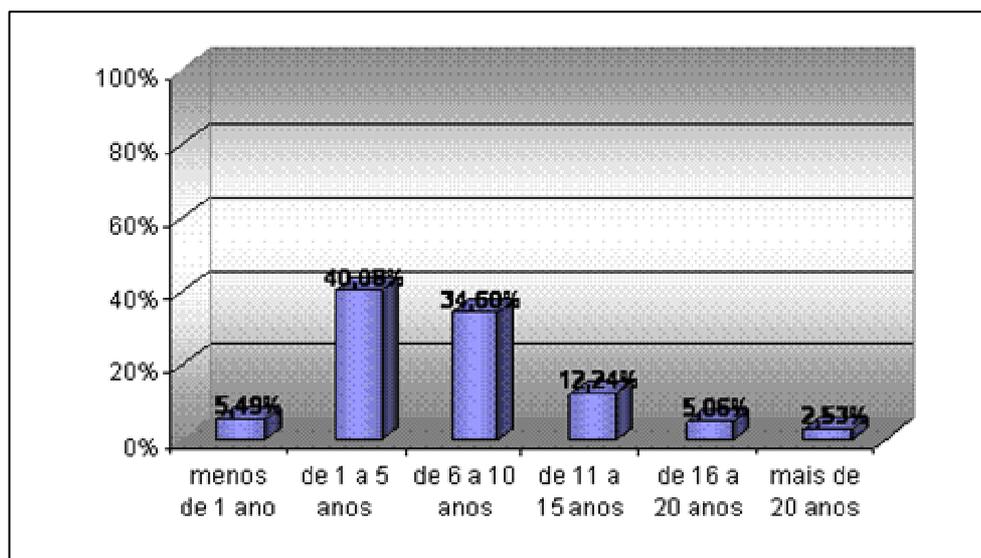


Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de atuação na área
Fonte: Dados da pesquisa

O tempo de atuação na área apresenta-se concentrado na faixa de 1 a 5 anos, o que é compatível com o crescimento e aumento do número de empregados que se deu nos últimos dois anos.

Quanto à variável **cargo atual**, 82,79% dos respondentes estão na categoria de líderes de equipe, o que confirma a observação feita no GRÁF. 6. Não houve nenhum respondente que exercesse a função de gestor ou de mestre de obras. Houve um diretor, 1 gerente e 3 coordenadores, enquanto os demais se enquadraram na categoria “outro” (GRÁF. 7).

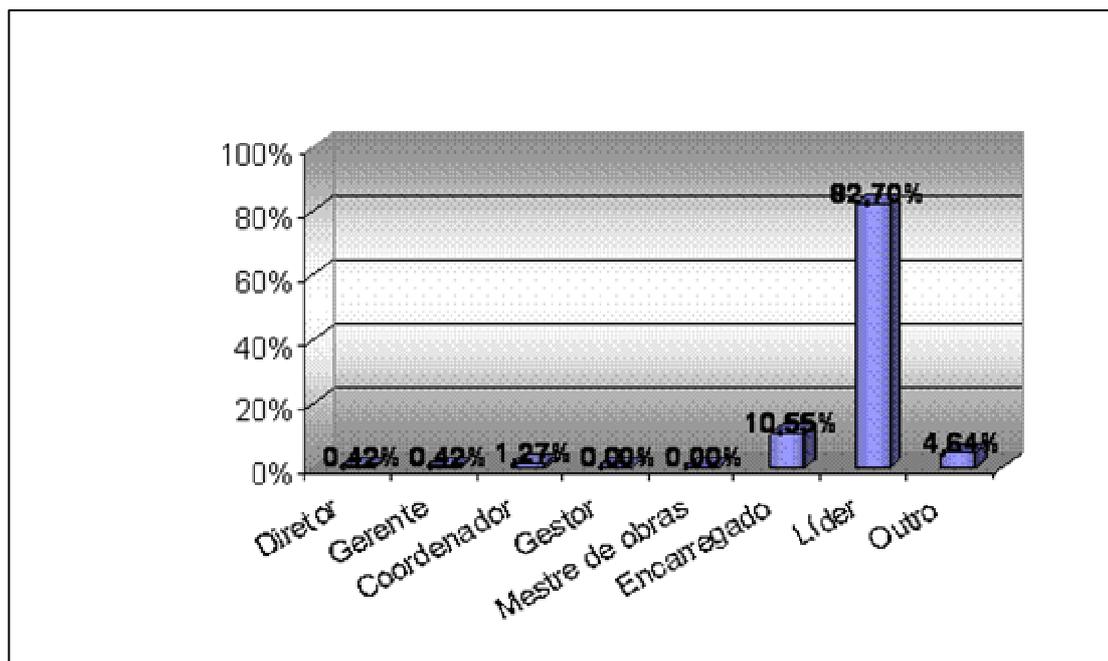


Gráfico 7 – Distribuição dos respondentes quanto ao cargo que ocupam
 Fonte: Dados da pesquisa

Para efeito de compreensão da análise feita na categorização dos respondentes segue-se abaixo uma breve descrição de cada cargo descrito no gráfico 7, como se segue:

- Diretor – atua no nível estratégico e é responsável por todas as atribuições referentes ao segmento limpeza urbana no que diz respeito a ações estratégicas, financeiras e de ampliação do negócio e, contato direto com os principais clientes.
- Gerente - atua no nível estratégico, porém a maior parte de seus contatos se dão no nível tático. Ele distribui e organiza o trabalho, provendo de recursos financeiros e humanos a área.
- Coordenador – responsabiliza-se pelas distribuições setoriais e por zoneamento das áreas de trabalho. Tem sobre a sua direção os demais funcionários.
- Gestor – atua no nível tático e intermedia as ações entre o coordenador e os encarregados, provendo a área tanto de recursos financeiros e insumos, como de recursos humanos.
- Encarregado - trabalha no campo e supervisiona em média 12 a 15 “líderes de equipe”.

- Líder de equipe - representa a função de gestão mais próxima do operacional. Este cargo se reporta diretamente ao encarregado e tem sobre a sua direção todo o operacional que trabalha no campo. Eles são responsáveis pela garantia e qualidade direta dos trabalhos realizados no campo.

A opção “Outro “ refere-se a uma função denominada pela organização como “Feitor”. O feitor se encarrega de serviços de manutenção.

Cientes do conteúdo de cada cargo envolvido na pesquisa, passa-se a outro dado: o tempo de atuação dos respondentes em tais cargos. Assim, quanto à variável **tempo de atuação no cargo**, verifica-se que o perfil apresentado pelo GRÁF. 8 é razoavelmente similar ao GRÁF. 6. Há uma grande concentração de respondentes que atuam no cargo há, no máximo, 10 anos. Dos mais de 95% de líderes que ocupam as três primeiras faixas no gráfico, mais de 50% estão na categoria de tempo de atuação no cargo entre 1 e 5 anos. Deve-se ressaltar que não foi encontrado nenhum respondente na amostra que atua no mesmo cargo há mais de 20 anos e que uma pequena porcentagem de apenas 1,69%, ou 4 líderes, trabalham de 16 a 20 anos no mesmo cargo (GRÁF. 8).

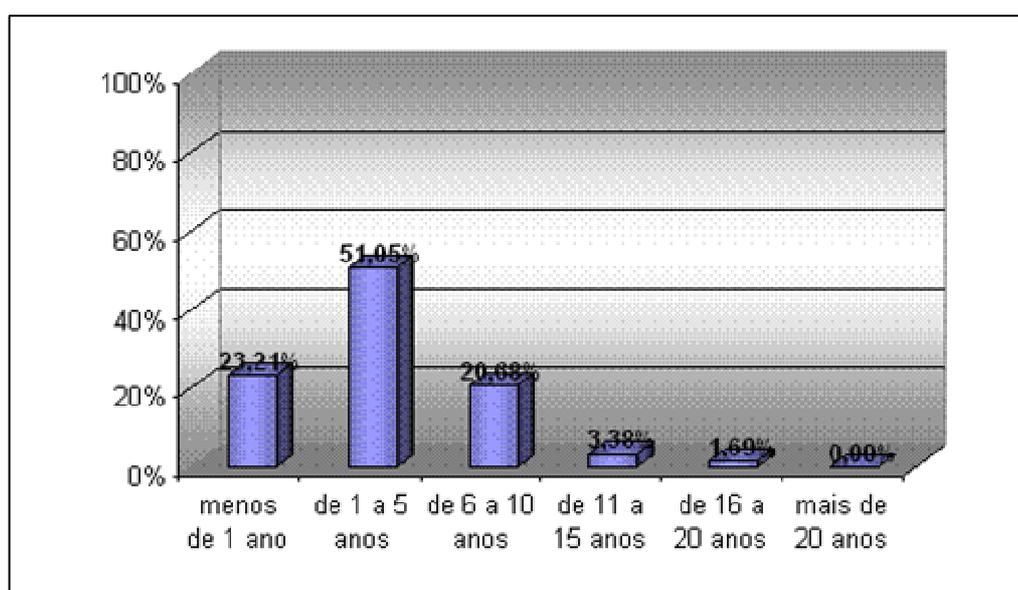


Gráfico 8 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de atuação no cargo
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação á variável **tempo de trabalho na empresa**, observa-se que nenhum respondente possui mais de 20 anos e que há apenas dois respondentes que trabalham há mais de 11 anos e menos de 20 na empresa. Novamente, a categoria que apresentou extensa maioria de componentes foi a de 1 a 5 anos de trabalho, com mais de 80% dos respondentes, seguida dos líderes que estão há menos de 1 ano trabalhando na empresa, que representam 14,77% da amostra total (GRÁF. 9).

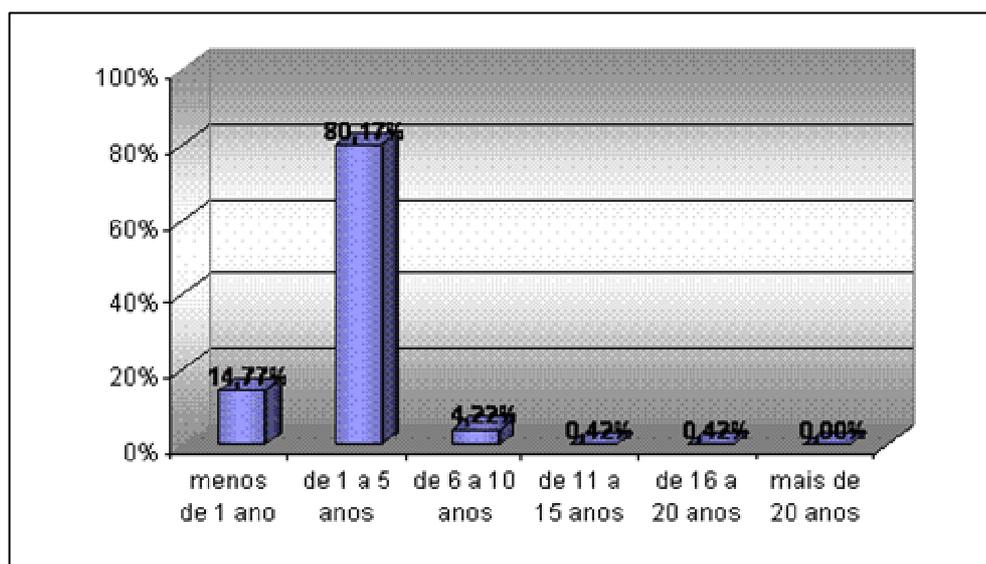


Gráfico 9 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de trabalho na empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Esse dado também parece ser pertinente se combinado com fato de que o grande crescimento do número de empregados aconteceu há um pouco mais de um ano. Ele se confirma em função de a empresa ter entrado para o segmento de limpeza urbana há pouco mais de um ano. Isso parece explicar a concentração dos empregados nessa faixa e também o que diz respeito à próxima variável tempo de trabalho no setor.

Quanto à variável **tempo de trabalho no setor**, verifica-se que a distribuição dos respondentes quanto ao tempo de trabalho no setor não variou muito em relação ao tempo de trabalho na empresa, quando se observa a distribuição entre as categorias. Novamente, a categoria de 1 a 5 anos apresentou a maior porcentagem de respondentes, quase 70%, enquanto apenas 3 respondentes trabalham no mesmo setor há mais de 16 anos. As categorias que compreendem menos de 1 ano

de trabalho e de 6 a 10 anos apresentaram valores razoavelmente similares: em torno de 13% (GRÁF. 10).

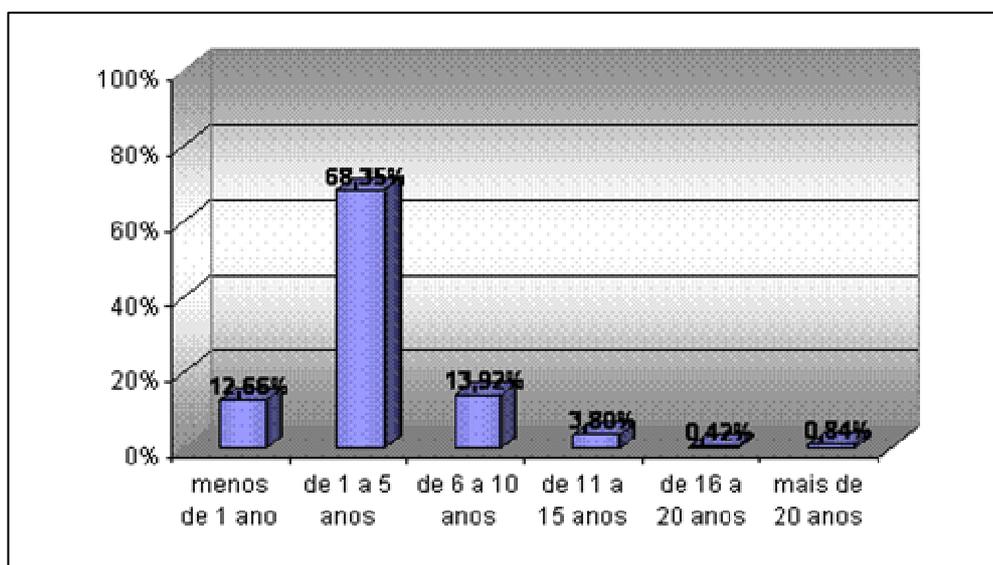


Gráfico 10 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de trabalho no setor
Fonte: Dados da pesquisa

Assim, de maneira resumida, podem-se caracterizar os gestores como: 61% dos respondentes são homens e concentram-se na faixa de idade entre 26 a 30 anos (também 60%); 75% são solteiros ou casados, distribuídos igualmente; 50,2% apresentam escolaridade de ensino médio incompleto; 94,06% estão concentrados na área de limpeza urbana (alvo da pesquisa); 40,08%, em relação ao tempo de atuação na área, estão na faixa de 1 a 5 anos; 51,05% em relação ao tempo de atuação no cargo, estão localizados na faixa de 1 a 5 anos; e quanto ao tempo de trabalho no setor, 68,35% concentram-se na faixa de 1 a 5 anos.

Com relação aos dados demográficos, na seqüência, verificam-se as dimensões das competências.

4.3 Estudo das competências gerenciais

Este item de análise contou com dois conjuntos de dados. O primeiro versa sobre as capacidades pautadas no modelo do CHA (conhecimentos, habilidades, atitudes). O segundo bloco dá ênfase às competências gerenciais dos respondentes.

a) Capacidades relacionadas ao modelo CHA

As capacidades relacionadas aos conhecimentos vinculam-se às competências ligadas à técnica, à destreza e ao saber fazer (DURAND, 1988, *apud* BRANDÃO, 2002). Na 1ª tabela apresentam-se as médias e as medianas relativas a cada uma das frases utilizadas com o objetivo de sondar em que nível tais capacidades relacionadas ao conhecimento são requeridas pela organização e efetivas no comportamento dos gestores, segundo sua própria percepção.

Tabela 1 – Competências, requeridas e efetivas, relacionadas ao conhecimento, segundo os respondentes

Capacidades Relacionadas ao Conhecimento	Requerida		Efetiva	
	Média	Mediana	Média	Mediana
1. Conhecimento de marketing	5,81	7	2,78	2
2. Conhecimento de informática	6,03	7	2,65	2
3. Conhecimento dos processos da construção civil (edificações)	6,23	7	2,81	2
4. Conhecimento dos processos de saneamento	6,17	7	3,44	3
5. Conhecimento dos processos de limpeza urbana	6,54	7	5,05	6
6. Conhecimento dos processos de vendas	6,04	7	3,23	3
7. Conhecimento de segurança do trabalho	6,39	7	4,14	5
8. Conhecimento de planejamento estratégico	6,27	7	3,15	3
9. Conhecimento de administração geral	6,23	7	2,65	2
10. Conhecimento de recursos humanos	6,17	7	2,49	2
11. Conhecimento de finanças	6,19	7	2,53	2
12. Conhecimento de tecnologias específicas da área de saneamento, limpeza, e construção civil	6,16	7	2,76	2
13. Conhecimento dos processos de construção civil.	6,37	7	2,79	2

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar a esparsa diferença entre os conhecimentos, requeridos e efetivos, observados pelos gestores. Note-se também que os *conhecimentos dos processos de limpeza urbana e conhecimentos de segurança do trabalho* foram os itens que apresentaram a média efetiva mais alta, o que parece denotar coerência com a realidade da organização, já que o ramo de negócios pesquisado é limpeza urbana e saneamento. Os conhecimentos em segurança do trabalho, pela observação realizada, demonstram que são muito cobrados pela organização e parecem ser bem incorporados pelos gestores.

Convém ressaltar que todas as diferenças entre capacidade requerida e capacidade efetiva foram estatisticamente significativas (95% de confiabilidade).

Da mesma forma que na TAB. 1, a TAB. 2 apresenta as capacidades relacionadas às habilidades, ou seja, aquelas relacionadas a saber o que e por que fazer (DURAND, 1988, *apud* BRANDÃO, 2002).

Tabela 2 – Competências, requeridas e efetivas, relacionadas às habilidades, segundo os respondentes

Capacidades relacionadas às Habilidades	Requerida		Efetiva	
	Média	Mediana	Média	Mediana
1. Capacidade de trabalhar em equipe	6,63	7	5,66	6
2. Capacidade de relacionamento interpessoal	6,42	7	5,29	6
3. Capacidade de planejar e organizar	6,39	7	5,41	6
4. Capacidade de Liderança	6,50	7	5,50	6
5. Capacidade de tomar decisões de risco	6,15	7	4,77	5
6. Capacidade de negociação	6,37	7	4,60	5
7. Capacidade de ouvir	6,07	7	4,49	5
8. Habilidade em línguas estrangeiras	5,86	7	3,86	4
9. Capacidade de comunicação	6,00	7	4,64	5
10. Capacidade de empreender	6,33	7	5,11	5
11. Experiência profissional	6,34	7	5,23	6
12. Comprometimento com a empresa	6,30	7	5,19	6
13. Capacidade de inovação	6,37	7	5,37	6
14. Iniciativa de ação e decisão	6,38	7	5,32	5
15. Capacidade de gerar resultados efetivos	6,30	7	5,24	6
16. Capacidade de lidar com as diferenças	6,33	7	5,28	6
17. Capacidade de gerenciar pessoas e tarefas	6,39	7	5,48	6
18. Capacidade de gerenciar conflitos	6,27	7	5,25	6
19. Capacidade para identificar, priorizar e resolver problemas	6,34	7	5,33	6
20. Capacidade de organização pessoal e de administração	6,34	7	5,29	6
21. Capacidade de visão do futuro	6,42	7	5,68	6
22. Capacidade de estabilização e auto controle	6,49	7	5,23	6

Fonte: Dados da pesquisa

Note-se que a média mais baixa concentra-se *habilidade em línguas estrangeiras*, o que demonstra coerência, considerando o segmento em que os gestores-respondentes atuam e a necessidade de utilização de idiomas no seu cotidiano.

A segunda média mais baixa *capacidade de ouvir*, que, segundo a literatura, apresenta-se importante para os cargos de gestores, demonstra ser uma habilidade em defasagem com as necessidades comuns aos gerentes, que carecem de aperfeiçoamento para que os gestores possam responder mais efetivamente à incumbência de gerir as pessoas.

Outras médias consideradas baixas são *capacidade de comunicação*, *capacidade de negociação* e *capacidade de tomar decisões de riscos*. Essas habilidades parecem coincidir com a análise documental e as entrevistas feitas com a alta administração, já que referem-se a competências importantes para que a empresa cresça e se estabeleça no mercado em que atua.

Ressalte-se, ainda, que todas as diferenças entre habilidades requeridas e habilidades efetivas foram estatisticamente significativas (95% de confiabilidade), porém menores que no que tange aos conhecimentos.

Quanto às capacidades relacionadas às atitudes, a TAB. 3 exhibe, da mesma forma que as anteriores, os níveis em que são requeridas e efetivadas no dia-a-dia dos gestores. Conforme Durand (1988, *apud* BRANDÃO, 2002), tais capacidades ligadas às atitudes referem-se a interesse, determinação e querer fazer dos sujeitos.

Tabela 3 – Competências, requeridas e efetivas, relacionadas às atitudes, segundo os respondentes

Capacidades Relacionadas às Atitudes	Requerida		Efetiva	
	Média	Mediana	Média	Mediana
1. Capacidade de aprender	6,63	7	5,77	6
2. Capacidade de adaptação	6,46	7	5,42	6
3. Capacidade de julgamento	5,99	7	4,58	5
4. Autocontrole emocional	6,30	7	5,11	5
5. Capacidade de lidar com situações inusitadas	6,29	7	4,93	5
6. Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades	6,06	7	4,83	5
7. Capacidade de Sensibilidade	6,12	7	4,96	5
8. Pró-atividade	6,25	7	5,11	5
9. Criatividade	6,29	7	5,35	6
10. Iniciativa	6,41	7	5,45	6
11. Serenidade	6,38	7	5,77	6
12. Resistência ao estresse	6,44	7	5,60	6
13. Disciplina	6,42	7	5,59	6
14. Autoconfiança	6,56	7	5,76	6
15. Honestidade	6,57	7	5,95	6
16. Flexibilidade	6,57	7	5,74	6

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de serem estatisticamente diferentes (95% de confiabilidade), as disparidades em termos de atitudes requeridas e efetivas foram semelhantes no que tange às habilidades (TAB. 2) e menores que aquelas percebidas em termos de conhecimentos (TAB. 1).

Pode-se perceber que as capacidades relacionadas à atitude consideradas efetivas pelos respondentes apresentam médias relativamente baixas se comparadas às médias requeridas pela organização. Observa-se que a competência relacionada à atitude na *capacidade de julgamento* é de 4,58 (a média mais baixa), seguida de *capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades* (4,83), *capacidade de lidar com situações inusitadas* (4,93) e *capacidade de sensibilidade* (4,96). Estas se apresentam como as médias mais baixas, porém denotam que os gestores parecem ter consciência da importância das competências associadas, quando comparadas às médias requeridas. A literatura estudada destaca a importância dessas competências para as práticas de gestão (LUZ, 2001, p. 35).

Dando ênfase às competências no nível gerencial, o item seguinte trata do modelo de Quinn *et al.* (2003), que serviu de âncora para este estudo.

b) Competências gerenciais segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003)

Quinn *et al.* (2003) delinearão um modelo de análise no qual as competências gerenciais são percebidas como domínios de capacidades e exercícios de papéis diversos e importantes na consecução das atividades relacionadas à função gerencial. Este modelo é que serve de âncora para este estudo.

Na TAB. 4, apresentam-se as médias e medianas relativas a cada uma das frases utilizadas com objetivo de sondar em que nível as competências gerenciais são requeridas pela organização e efetivas no comportamento dos gestores, segundo sua própria percepção.

Tabela 4 – Competências gerenciais requeridas e efetivas, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003), na opinião dos respondentes

Competências Gerenciais	Requerida		Efetiva	
	Média	Mediana	Média	Mediana
1. Propõe idéias criativas e inovadoras	6,41	7	5,13	5
2. Exerce elevada influência na organização	6,40	7	5,18	5
3. Promove claramente a unidade entre os membros	6,49	7	5,42	6
4. Mantém firme o controle logístico	6,39	7	5,40	6
5. Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa	6,49	7	5,44	6
6. Experimenta novos conceitos e idéias	6,32	7	5,30	6
7. Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados	6,29	7	5,33	6
8. Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão	6,23	7	5,13	5
9. Compara dados, relatórios, informações e etc. para detectar discrepâncias	6,20	7	5,23	6
10. Conduz o setor rumo às metas estabelecidas	6,47	7	5,49	6
11. Antecipa problemas, evitando crises	6,29	7	5,40	6
12. Controla os membros no cumprimento dos objetivos	6,37	7	5,37	6
13. Esclarece objetivos e prioridade comuns	6,33	7	5,40	6
14. Influencia as tomadas de decisão em alto nível	6,39	7	5,55	6
15. Traz um senso de ordem ao setor	6,44	7	5,70	6
16. Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las	6,59	7	5,69	6

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre as competências gerenciais, objeto principal deste estudo, apresentam-se os dados que se destacam na amostra. As frases “Estimula a participação de todos nos processos grupais de decisão” (média 5,13) e “Propõe idéias criativas e inovadoras (média 5,13), acompanhadas de “Exerce elevada influência na organização” (média 5,18) obtiveram as médias mais baixas no grupo do comportamento considerado efetivo pelos respondentes. Os estudos da literatura apontam essas competências como importantes para as práticas de gestão e os resultados demonstram que, na visão dos gestores, no que se refere a competência efetiva, essas competências foram as mais baixas, embora denotem que, na visão das competências requeridas, elas se apresentam com médias mais elevadas. Considerando que a maior parte da amostra pesquisada ocupa a posição de baixos gestores mais ligados ao operacional, estas médias parecem compatíveis com o resultado apresentado.

Para analisar as respostas dos gestores em termos das competências gerenciais envolvidas em cada um dos papéis desempenhados por eles, foi necessário investigar as correlações entre as frases pertinentes a cada papel. Assim, cada papel é composto pela junção de duas frases presentes no questionário na seção D (Competências gerenciais). Para confirmar ou refutar a validade desses agrupamentos, utilizou-se o teste não paramétrico de correlação de Spearman. Os valores das correlações e os correspondentes p-valores para os testes realizados estão disponíveis na TAB. 5.

Tabela 5 – Correlações entre as frases, por papel correspondente a competências gerenciais, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003)

Papéis	Correlações entre frases	
	Requerida (p-valor)	Efetiva (p-valor)
Monitor	0,512	0,365
Coordenador	0,415	0,419
Diretor	0,330	0,278
Produtor	0,483	0,429
Mentor	0,492	0,435
Facilitador	0,291	0,313
Inovador	0,343	0,368
Negociador	0,411	0,362

Fonte: Dados da pesquisa.

Note-se que todas as correlações testadas para os agrupamentos foram significativas; ou seja, comprovam a escolha das perguntas em questão como adequadas para a descrição dos respectivos papéis, quando agrupadas. É importante ressaltar que os testes de correlação de Spearman foram realizados a um nível de significância de 5%, o que confere uma confiabilidade de 95% às afirmativas. Percebe-se, ainda, que em todos os casos, mesmo que o teste fosse realizado a um nível de confiabilidade de 99%, as conclusões seriam as mesmas, a favor da aceitação de que há um grau de correlação entre as frases. Isso apenas reforça, do ponto de vista estatístico, a qualidade do ajuste dos agrupamentos. Outro fato importante a ser citado é que todas as correlações encontradas foram positivas, isto é, uma alteração em um determinado sentido em uma das frases da dupla considerada implica alteração direta de mesmo sentido na outra frase do mesmo agrupamento que compõe o respectivo papel.

Por fim, foram testadas as correlações entre cada papel e todo o grupo dos demais sete papéis restantes (montado com base nas médias destes). A TAB. 6 mostra que os resultados das correlações apresentaram-se mais altos que, até mesmo, as frases agrupadas para se formar os papéis, como foi exibido na TAB. 5. Todos os p-valores obtidos novamente confirmam a existência de uma correlação positiva bastante significativa entre todos os papéis e grupos testados aos níveis de confiabilidade de 95% e 99%.

Tabela 6 – Correlações entre papéis, segundo modelo de Quinn *et al.* (2003) e grupo restante

Papéis	Correlações entre papéis e grupo restante	
	Requerida (p-valor)	Efetiva (p-valor)
Monitor	0,689	0,653
Coordenador	0,756	0,709
Diretor	0,774	0,717
Produtor	0,708	0,703
Mentor	0,693	0,664
Facilitador	0,725	0,664
Inovador	0,693	0,676
Negociador	0,758	0,775

Fonte: Dados da pesquisa

Para estudar o perfil em termos de eficácia dos papéis abordados no modelo de Quinn *et al.* (2003), de acordo com a visão dos gestores participantes da pesquisa, foram estabelecidos três intervalos na escala Likert de respostas, a saber:

- Se a resposta estivesse entre 1 e 3,5 (exclusive), o exercício do papel foi classificado como insatisfatório.
- Se a resposta estivesse entre 3,5 (inclusive) e 4,5 (exclusive), o exercício do papel foi classificado como mediano.
- Se a resposta estivesse entre 4,5 (inclusive) e 7, o exercício do papel foi classificado como satisfatório.

O GRÁF. 11 mostra a freqüência, em porcentagem, para cada uma das três classificações descritas em todos os papéis, requeridas (desejada) e efetivas (real), de acordo com os dados fornecidos pelos respondentes. Foram acrescentada também duas colunas compostas pelo agrupamento de todos os papéis, denominadas “Geral”.

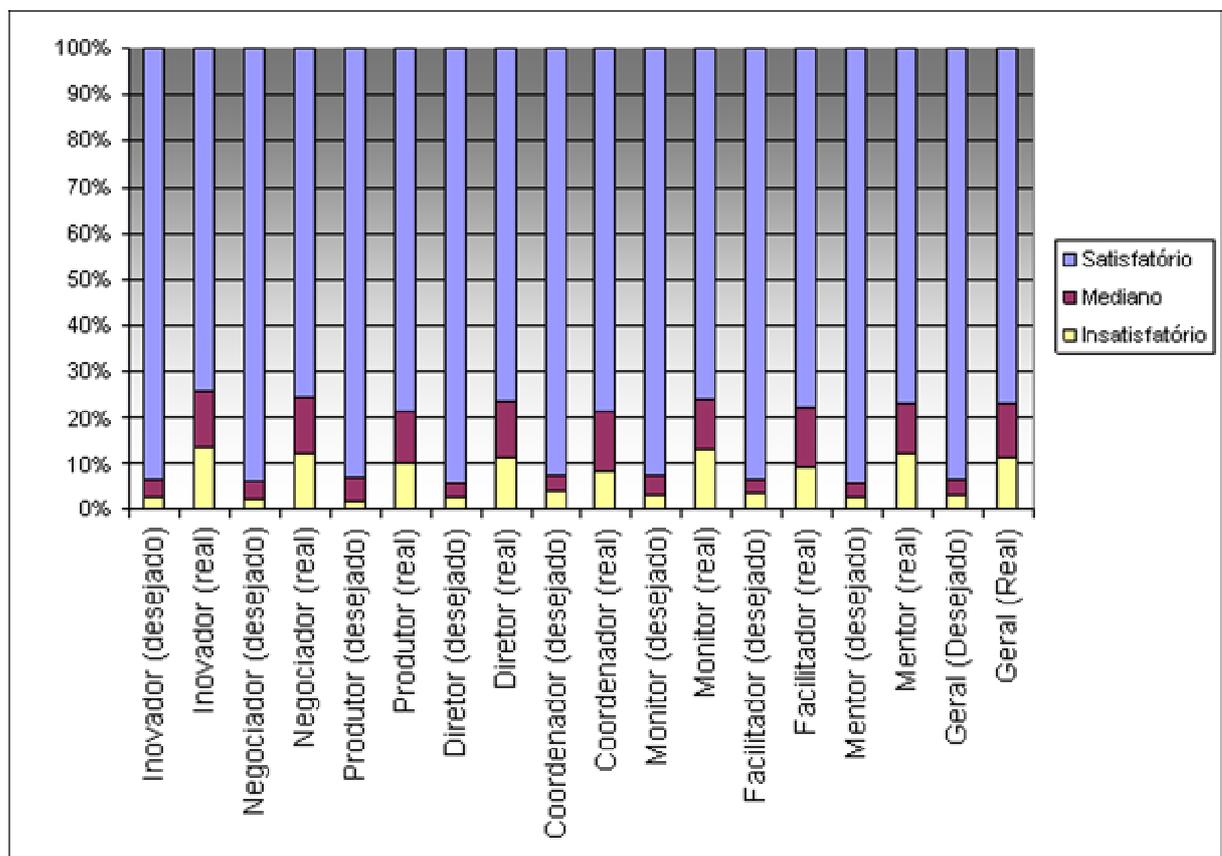


Gráfico 11 – Papéis das competências gerenciais, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003), requeridos (desejada) e efetivos (real), na percepção dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Observando-se o GRÁF. 11, fica evidente a extensa predominância do índice satisfatório para todos os tópicos abordados, compondo, na maioria dos casos, mais de 75% das respostas fornecidas. Note-se também que em quase todos os papéis analisados a classificação “Mediano” apresentou uma porcentagem maior que a as notas inseridas na classificação “Insatisfatório”. De modo geral, como se pode perceber na última dupla de colunas, há uma vasta concentração de respostas variando de 4,5 a 7, independentemente do papel abordado, o que evidencia uma visão e um comportamento homogêneos dos respondentes quanto às questões abordadas no questionário.

Outra forma de analisar a concentração de respostas de acordo com os agrupamentos realizados foi mediante a construção de um gráfico do tipo “radar” contendo como vértices os oito papéis descritos. Como valores quantitativos, trabalhou-se com as médias das respostas calculadas para cada dupla de perguntas que compunham determinado papel. Optou-se por apresentar os gráficos sobre as percepções dos gestores em separado, de modo a permitir uma visualização com mais clareza a respeito dos papéis que compõem as competências gerenciais requeridas e efetivas, na opinião dos respondentes, com o objetivo final foi identificar os perfis de competências respectivos.

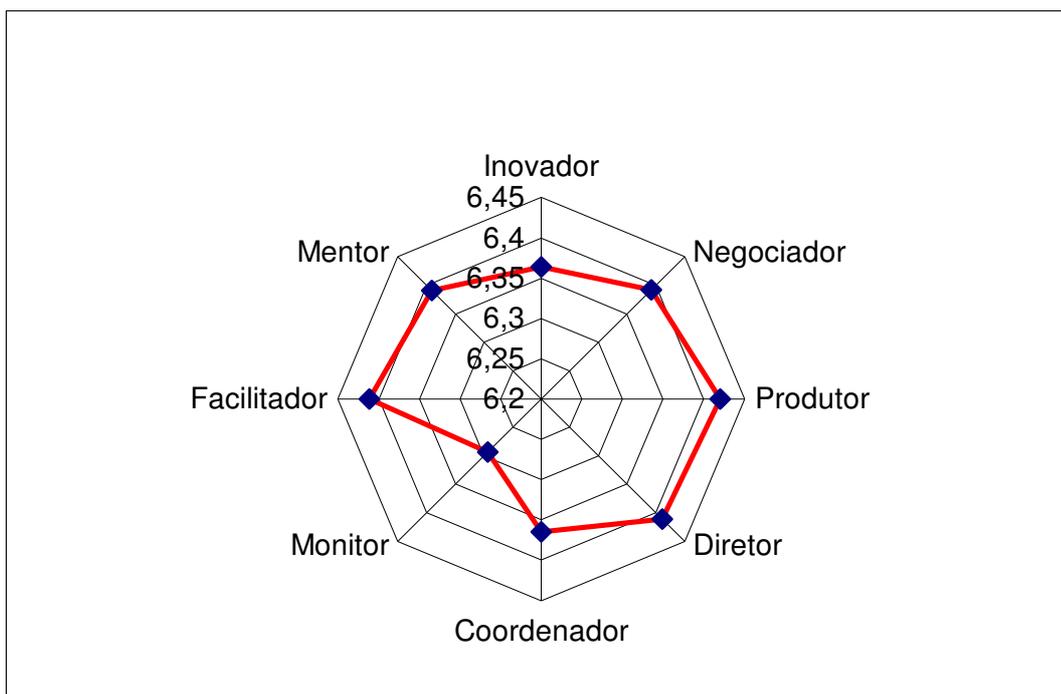


Gráfico 12 – Papéis das competências gerenciais requeridos, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003), na percepção dos respondentes
 Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a amplitude máxima das respostas, 1 a 7, note-se que as médias para os papéis foram bastante altas, com leve variabilidade. No GRÁF. 12, referente às médias dos papéis para o tópico “requerido”, os valores variam levemente em torno da média 6,4, à exceção do escore obtido para o papel “monitor”, que se encontra ligeiramente deslocado para baixo, por volta do valor 6,3. Assim, pode-se concluir que o perfil considerado eficaz por Quinn *et al.* (2003, p. 379) que melhor explica a percepção dos gestores no que tange ao que é requerido pela organização é o de “produtores conceituais”.

Já quanto ao comportamento percebido como efetivo por parte dos respondentes, observe-se o GRÁF. 13.

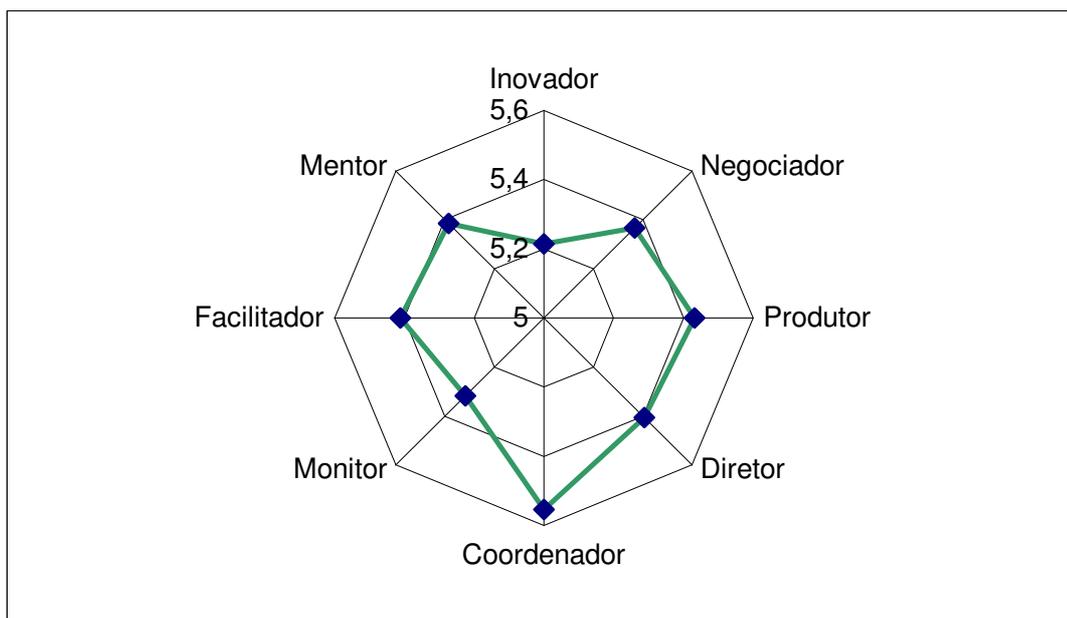


Gráfico 13 – Papéis das competências gerenciais efetivos, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003), na percepção dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda considerando a amplitude máxima das respostas (1 a 7), percebe-se que as médias para os papéis foram altas, com baixa variabilidade. No GRÁF. 13, referente às médias dos papéis para o tópico “efetivo”, os valores variam levemente, em torno da média 5,4, sendo que o papel de inovador teve média mais baixa (5,2) e o papel de coordenador teve média mais elevada (5,6). Assim, pode-se concluir que o perfil é considerado eficaz, porém o modelo apresentado por Quinn *et al.* (2003, p. 378-379) não contempla um perfil específico que trate desta realidade.

Dessa maneira, as respostas dos gestores em termos do que é requerido pela organização se encaixaram no perfil “produtores conceituais”. No entanto, seu comportamento efetivo parece não encontrar eco no modelo utilizado.

Resumindo, o estudo apresentou uma grande variedade de resultados que não desconsideram o contexto em que os respondentes se inserem. Quanto aos dados demográficos, chama a atenção a grande proporção de pessoas jovens e com ensino médio incompleto trabalhando nos cargos de baixa e de média gerência. Outra conseqüência da faixa etária mais jovem é a quantidade mínima de profissionais que já trabalham no setor, na área, no cargo ou, mesmo, na empresa há mais de 15 anos.

Dentro dos cinco grupos de perguntas relacionados às diversas competências requeridas pela empresa e efetivas do líder, o primeiro fato a se ressaltar é exatamente a diferença de valores médios entre estes dois tópicos, apontando sempre para maiores valores no tópico “requerido”. O comportamento homogêneo dos respondentes do questionário, comprovado pela baixa variabilidade (valores da média e da mediana próximos) das “notas” atribuídas, também é um fato bastante visível na análise. Ainda na comparação entre os cinco grupos, notem-se os grupos A (Competências gerenciais – Capacidades relacionadas aos conhecimentos) e E (Competências gerenciais – Outras competências esperadas pela empresa), com resultados razoavelmente mais afastados dos demais.

No estudo do grupo D (Competências gerenciais segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003)), todas as correlações entre frases e papéis, e na relação entre papéis e grupo restante, testadas foram confirmadas e em todos os casos a correlação foi positiva e significativa ao nível de 99% de confiabilidade. Já na avaliação dos papéis e do grupo inteiro em “Insatisfatório”, “Mediano” e “Satisfatório”, observou-se uma intensa concentração de valores acima de 4,5, indicando grande porcentagem de resultados classificados como satisfatórios, e uma quantidade bastante inferior de valores abaixo de 3,5, na escala “Insatisfatório”. O estudo dos valores médios para cada papel contribuiu para a confirmação dessas afirmativas.

Observa-se, ainda, o perfil requerido pela empresa de “produtores conceituais” (QUINN *et al.*, 2003), evidenciando as competências relacionadas a trabalho produtivo, fomento a um ambiente de trabalho produtivo, administração de tempo e do estresse de demandas decorrentes. Segundo Quinn *et al.* (2003), este perfil eficaz encontra-se na esfera das metas racionais, porém com perspectivas menores em termos do outro papel, o de diretor. Segundo os autores, para fomentar o ambiente de trabalho produtivo, torna-se necessário que os gestores assumam um controle da empresa sobre informação, conhecimento, recompensas e poder. Já nas competências *administração do tempo* e *administração do estresse para assumir a produtividade*, demanda-se dos gestores que eles tenham produtividade elevada e busquem constantemente o atingimento das metas, equilibrando tempo e estresse.

Quando se verificam as médias para cada papel no conjunto do efetivo (GRÁF. 13), percebe-se que o perfil, apesar de eficaz em função das médias encontradas, não se enquadra em nenhum dos modelos traçados por Quinn *et al.* (2003), e isso leva a uma possível conclusão de que este modelo carece de aperfeiçoamentos ou, até mesmo, de adequação a níveis de gerência mais baixos, que implicam, no caso da amostra trabalhada nesta dissertação, menores níveis de escolaridade e ou experiência profissional.

c) Competências prescritas pela empresa

Na seqüência, apresentam-se as competências prescritas pela empresa em suas políticas internas de avaliação de desempenho e de qualidade. Há que se considerar que a empresa considera como competências itens como assiduidade e urbanidade, que são classificados como competências pela empresa.

Estas competências estão contidas nas políticas de gestão da empresa, ou seja, no sistema de avaliação de desempenho e na política de qualidade (TAB. 7).

Tabela 7 – Competências gerenciais, requeridas e efetivas, prescritas pela empresa, segundo os respondentes

Outras competências esperadas pela empresa	Requerida		Efetiva	
	Média	Mediana	Média	Mediana
1. Assiduidade (frequência)	6,68	7	6,20	7
2. Relacionamento interpessoal	6,59	7	5,74	6
3. Trabalho em equipe	6,70	7	6,15	6,5
4. Atenção	6,76	7	6,34	6,5
5. Urbanidade (boas maneiras)	6,79	7	6,09	6
6. Comprometimento com metas	6,80	7	6,17	7
7. Comprometimento com as normas de segurança	6,80	7	6,28	7
8. Fidelização do colaborador com a imagem da empresa	6,86	7	6,28	7

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 7 revela homogeneidade nas médias, o que leva a uma possível consideração de que os gestores parecem ter consciência e conhecimento das competências prescritas pela organização. Entretanto, cabe ressaltar que esses dados não se compatibilizam com os dados segundo as dimensões do CHA, ou

seja, das capacidades relacionadas a conhecimentos, habilidades e atitudes, e também de acordo com as competências gerenciais conforme o modelo de Quinn *et al.* (2003), as quais apresentam médias mais heterogêneas.

Com o objetivo de sintetizar os dados até agora apresentados, o GRÁF. 14 apresenta uma comparação direta entre as médias globais para os 5 grupos de perguntas. Novamente, fica evidente a predominância das médias “requeridas” mais altas que as “efetivas”. Nesse sentido, note-se que o grupo E, relacionado a outras competências esperadas pela empresa, foi o que obteve as maiores médias, enquanto o grupo A, de competências vinculadas às capacidades relacionadas a conhecimentos, apresentou os menores valores. Percebe-se uma sensível disparidade na média do grupo A entre os itens requeridos quando comparados com os demais grupos para o mesmo item e, também, à média do grupo A para o item “efetiva”, aproximadamente duas vezes maior.

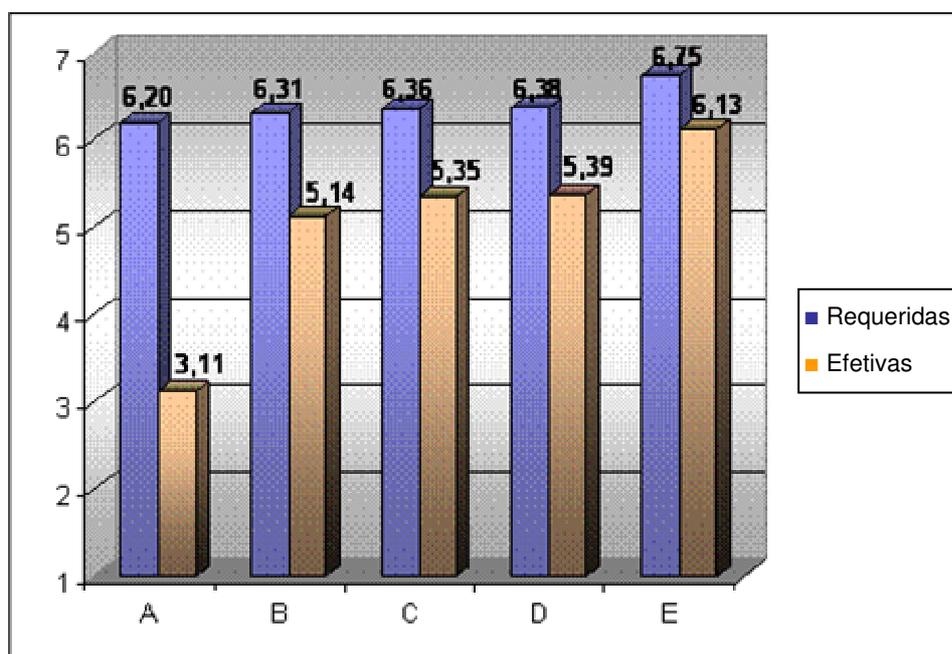


Gráfico 14 – Médias globais entre os grupos – requeridas e efetivas

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: As letras correspondem aos blocos de variáveis, conforme o questionário (Apêndice B), a saber: A - Capacidades relacionadas aos conhecimentos; B – Capacidades relacionadas às habilidades; C – Capacidades relacionadas às atitudes; D – Competências gerenciais segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003); E – Competências esperadas pela empresa.

d) Sugestões e considerações formadas pelos respondentes

Esses dados referem-se às sugestões, observações e considerações formuladas pelos baixos e médios gestores na última folha do questionário de pesquisa.

Dentre os 237 gestores que responderam à pesquisa, 96, ou 40,5%, identificaram que a empresa deveria retornar ao regime de trabalho por tarefa. Acrescentaram que o atual esquema, “Pára Dez”, não funcionava, dificultando seu relacionamento com os subordinados e a consecução das atividades. Pela análise documental feita, pôde-se observar que o antigo esquema de trabalho por tarefa era realizado da seguinte forma: os funcionários concluíam um trabalho e logo após ficavam liberados de suas funções, podendo retornar para casa, mesmo sem o término da jornada de trabalho. Já o esquema “Pára dez” refere-se a um intervalo que todos devem fazer, de 10 minutos, que, segundo os documentos da empresa, está no acordo coletivo da categoria e que a administração da empresa denomina de uma conquista dos empregados por intermédio do sindicato da categoria. Assim, parece que boa parte dos gestores não vê este sistema de trabalho como uma conquista, mas como uma punição. Ressalta-se que lidar com ambigüidades e contradições é uma das características da função gerencial ressaltada por Davel e Melo (2005), concretizando-se em verdadeiros dilemas e desafios da gerência. Isso pode ser observado em algumas frases extraídas dos questionários:

A empresa deveria voltar ao regime de tarefas. Esse esquema de “Pára dez” não funciona. (Respondente 121)

Também acho que deveria voltar o regime de tarefa. (Respondente 169)

Ambigüidades também podem ser observadas no exercício diário dos papéis gerenciais, exigindo a combinação de diversas competências, simultaneamente, conforme constatou Paiva (2007). Os comentários abaixo ilustram tal afirmação.

Para que tem a função de encarregado, se tudo que precisamos temos que falar com a empresa, no escritório? (Respondente 69)

Para que a empresa fica preocupada com nossa capacidade de decisão se nós gestores nem sabemos o alcance e o limite de nossa autoridade? (Respondente 82)

Engraçado, ficam cobrando tudo de nós que estamos na frente dos maiores problemas. Por que os encarregados não assumem o papel que de fato é deles? (Respondente 173)

No sentido da necessidade de os sujeitos assumirem as responsabilidades pertinentes aos cargos gerenciais, muitos dos gestores (cerca de 18,1% do total) também afirmaram a necessidade de treinamento com vistas a desenvolverem suas competências.

A empresa deveria criar oportunidades para ajudar os empregados a estudar. (Respondente 233)

Considero necessário: treinamentos periódicos para toda a equipe, incluindo os encarregados; uma maior conscientização no que diz respeito às faltas no trabalho e o que elas acarretam; e, também, maior conscientização dos nossos colaboradores no que diz respeito ao alcance e limite de responsabilidade/autoridade. (Respondente 97)

Analisando o conteúdo dessas observações, pode-se considerar que parece existir uma homogeneidade no que diz respeito ao conhecimento por parte dos médios e baixos gestores no que se refere ao seu papel e à necessidade de formação e desenvolvimento de competências gerenciais para lidarem com demandas diferenciadas, inclusive com as frustrações relacionadas às questões que envolvem a abrangência de sua autoridade formal.

Outras sugestões não estão diretamente vinculadas à temática desta dissertação, mas o local para sugestões funcionou como um espaço de discussão a respeito dos anseios dos gestores. Apareceram diversos comentários referindo-se a cobranças por parte dos médios e baixos gestores no que diz respeito a benefícios. Eles relacionaram: estabelecimento de convênio médico (16 respondentes); melhoria nos equipamentos e recursos de proteção individual, como é o caso de capas de chuva (68 respondentes) e protetor solar, já que executam grande parte de seu trabalho em ambiente aberto; fornecimento de lanche; aumento no valor do ticket; melhoria nos espaços de convivência coletivos; confraternizações; e outras rotinas, como marcação de férias.

Penso que a empresa deveria contratar um sistema de saúde. É uma, empresa grande. Por que somente alguns cargos têm plano de saúde. (Respondente 47)

Nossa capa de chuva é tão ruim que temos a impressão de que estamos debaixo da chuva. (Respondente 37)

Muitos empregados saem de casa para trabalhar às 4 h da manhã. A empresa deveria dar um desjejum para esses funcionários. (Respondente 165)

A empresa poderia melhorar nosso salário, aumentar o tiquete, melhorar a capa de chuva, colocando uma capa do tipo capa de motoqueiro. Outra coisa é aumentar para 40 ou 50 o fator do protetor solar. De 30 não resolve neste sol de verão. (Respondente 169)

Seria interessante a empresa organizar eventos, confraternizações, para que haja um maior contato com todos. Também os PAE [posto de parada dos empregados] deveriam ser maiores. Assim não teríamos que almoçar debaixo de sol e chuva. (Respondente 221)

A turma tem muitas dúvidas com relação a “valor de empréstimo”, acidentes, direitos e deveres de cada funcionário. As férias deveriam ser marcadas com antecedência. (Respondente 9)

Por outro lado, cabe ressaltar que vários respondentes fizeram observação que parecem demonstrar a sua identificação com a empresa:

Achei bom ser convocado para essa reunião. É a primeira vez que venho aqui na administração, convocado por ela. Isso deveria acontecer mais vezes... (Respondente 88)

Eu só tenho a agradecer e parabenizar a empresa pelo tratamento com os funcionários. (Respondente 217)

Eu tenho que agradecer todo o pessoal que trabalha nesta empresa. São todos profissionais. Sabem tratar as pessoas. Eu estou muito feliz em trabalhar nesta empresa. (Respondente 214)

A minha consideração é muito importante. É bom trabalhar aqui. A oportunidade que a empresa me deu de trabalhar em grupo, de ser líder me fez aprender a lidar com as pessoas e valorizar a família que somos. Há coisas que precisam melhor, mas o tempo vai mudar. (Respondente 215)

A empresa, de forma geral, tem dado maior autonomia e apoio aos colaboradores que são responsáveis de forma mais efetiva pela execução do trabalho, facilitando, a cada dia mais, a melhor qualidade dos trabalhos desenvolvidos. (Respondente 121)

Outra observação feita pelos médios e baixos gestores refere-se à cobrança para que o RH da empresa estivesse mais presente na área (10 respondentes). Da mesma forma, existem relatos sobre a necessidade de apoio também por parte de outros colegas-gestores. Isso indica a natureza relacional da atividade gerencial.

Eu penso que o RH deveria estar mais presente na área.
(Respondente 126)

Eu trabalho de vez em quando sozinho no canteiro. Seria bom se a empresa colocasse outra pessoa comigo, por que o risco é muito grande. (Respondente 84)

Precisamos de mais compreensão por parte da liderança, porque o serviço é pesado e também os fiscais da prefeitura não dão trégua.
(Respondente 108)

Dessa forma, foram expressas outras faces do trabalho gerencial e acerca de competências profissionais neste nível hierárquico (baixas e médias chefias) que o questionário, a princípio, não contemplou e que vieram somar na compreensão a respeito destes construtos na realidade investigada.

5 CONCLUSÃO

Diante do cenário e do contexto estabelecido na Introdução, a estrutura da dissertação foi organizada da seguinte maneira: inicialmente, foram tratados os aspectos pertinentes à função gerencial, considerando as características da função gerencial e as habilidades dos gerentes, englobando os dilemas e desafios da função gerencial; em seguida, aprofundou-se nos estudos relacionados à questão das competências, apoiando-se na literatura das dimensões das competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, e buscou-se os estudos das competências gerenciais, descrevendo o modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003), percebido como âncora deste trabalho.

O objetivo geral foi descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais, requeridas e efetivas, na opinião dos gestores de uma empresa mineira da construção civil do segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento, tendo em vista o sensível o seu crescimento como um todo e o de sua estrutura no segmento observado. Para a consecução deste objetivo, foram traçados objetivos específicos, cujas principais considerações serão explicitadas mais adiante.

Para atender aos objetivos, foi traçada uma metodologia nos seguintes moldes: foi realizado-se um estudo de caso em uma empresa no segmento de limpeza urbana e saneamento, de natureza tanto qualitativa como quantitativa. Neste estudo de caso, as unidades de análise e de observação foram as mesmas: os baixos e os médios gestores da empresa pesquisada. As técnicas utilizadas para o levantamento dos dados foram as seguintes: levantamento documental, entrevistas com a alta administração (contando com quatro entrevistados), questionário com as médias e baixas gerências (considerando uma população de 248 gestores e efetivando-se a pesquisa com uma amostra de 237 respondentes) e observação direta durante todo o processo de coleta de dados. Para o tratamento de dados, foram estabelecidos os seguintes caminhos: os dados secundários do levantamento documental foram analisados à luz da técnica de análise de conteúdo, assim como

os dados primários levantados por meio de entrevistas. Para os dados primários coletados por meio dos questionários, realizou-se um tratamento estatístico de natureza uni e bivariada. Para a tabulação dos dados, foram utilizados os softwares estatísticos Minitab 15, SPSS 13 e Microsoft Excel, com construção de gráficos e tabelas que auxiliaram na interpretação e compreensão do comportamento da população analisada. Destaca-se que para todos os testes realizados foram utilizados níveis de significância entre 5% e 1%, o que conferiu uma confiabilidade de 95% a 99% das afirmações feitas na análise de dados.

O primeiro objetivo específico foi: “Descrever e analisar as competências gerenciais definidas para os gestores nas políticas de gestão de pessoas e política de qualidade”. Elas foram descritas do seguinte modo: *assiduidade e frequência, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, atenção, urbanidade, comprometimento com as metas, comprometimento com as normas de segurança e fidelização dos colaboradores com a imagem da empresa*. A análise dessas competências feita a partir dos documentos da empresa, tais como Avaliação de Desempenho e Política de Qualidade, permitem a percepção de que a empresa valoriza competências que parecem estar ligadas diretamente às exigências dos clientes ou do próprio negócio. Algumas dessas competências, do ponto de vista do arcabouço conceitual utilizado nesta dissertação, não poderiam ser assim consideradas, como é o caso de *assiduidade e frequência*.

O segundo objetivo traçado foi: “Descrever e analisar as competências gerenciais na ótica da alta administração”. Por meio das entrevistas, observou-se que as principais competências descritas foram: *trabalho em equipe, comprometimento com as metas da empresa, relacionamento interpessoal, comunicação, responsabilidade e conhecimento técnico do negócio*. Dessa forma, os altos gestores apresentaram competências que não estão descritas nas políticas da empresa, denotando um desalinhamento entre o prescrito nas políticas e suas opiniões pessoais.

O terceiro objetivo foi: “Descrever e analisar as dimensões das competências quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes analisando a questão do que era requerido pela empresa e do que era efetivo no comportamento dos gestores, na sua própria visão”. Os resultados podem ser sintetizados da seguinte maneira: com relação às

competências relacionadas ao conhecimento, os escores mais elevados são aqueles diretamente relacionados com a atividade dos gestores, como é o caso de “conhecimentos dos processos de limpeza urbana”, também identificado pelos altos gestores como uma competência importante, e “conhecimentos sobre segurança do trabalho”. No que diz respeito às competências relacionadas às habilidades, a principal discrepância se deu na “habilidade em línguas estrangeiras”, justificável em face da própria (e baixa) demanda desta habilidade no nível de gerência pesquisado. Quanto à “capacidade de tomar decisões de risco”, a diferença também foi sensível e parece estar ligada a algumas observações feitas pelos gestores no espaço destinado às observações, conforme exposto no item 4, d. Tais observações permitem alguns questionamentos sobre a visão dos respondentes quanto a apresentarem maior média para a última capacidade citada, confrontando com a média baixa da competência real. Cabe, então, uma reflexão sobre a importância do conhecimento por parte dos gestores do seu limite de autoridade que poderá estar vinculado à capacidade de decisão de risco. Explicitamente, o que se questiona é a necessidade de uma “alta capacidade de decisão de risco”, a despeito do desconhecimento de seus limites de autoridade. Outras competências com discrepâncias dizem respeito a *capacidade de comunicação*, *capacidade de ouvir* e *capacidade de negociação*, todas evidenciadas pela literatura como importantes para a função dos gestores. Com relação às competências relacionadas às atitudes, a descrição das competências permitiu alguns questionamentos, tais como a média efetiva (4,58) de *capacidade de julgamento*, considerada baixa para a função, assim como *capacidade de lidar com ambigüidades* e *capacidade de lidar com situações inusitadas*, que também obtiveram médias de comportamento efetivo mais tímidas.

Outro objetivo foi: “Descrever e analisar as competências gerenciais, segundo Quinn *et al.* (2003), requeridas e efetivas, na opinião dos gestores”. As médias mais baixas com relação a estas competências foram para as frases “Propõe idéias criativas e inovadoras”, “Estimula a participação de todos nos processos grupais” e “Exerce influência na organização”. Esses resultados merecem destaque, tendo em vista sua importância para o tipo de trabalho executado no nível de gerência abordado nesta dissertação. Estudando o grupo de gestores pesquisados no que tange aos papéis do modelo adotado, eles parecem identificar-se com o perfil eficaz de “produtores conceituais” quanto à sua percepção do que é esperado e prescrito pela empresa.

Quando analisado o perfil nos resultados da competência apontada como efetiva, verificou-se que o modelo não se enquadra em nenhum dos perfis propostos pelo autores, apesar de os níveis apresentados serem considerados eficazes. Isso permite a reflexão de que este modelo carece de ajustes para se analisar o trabalho de baixos e médios gestores, considerando-se, ainda, questões como nível de escolaridade e nível de experiência profissional.

Para finalizar, ressalte-se que nas respostas dos gestores com relação às competências prescritas pela empresa o resultado obtido apresenta-se como o mais próximo no que tange às competências requeridas e efetivas. Este fato denota que os médios e os baixos gestores parecem conhecer o que é demandado deles em termos das competências prescritas formalmente pela empresa em suas políticas internas. Ressalte-se que a média mais baixa encontrada foi relacionada à competência *relacionamento interpessoal*, considerada uma importante capacidade pelos autores elencados no referencial teórico desta pesquisa.

As limitações dos estudos realizados apontaram o fato de utilização de um estudo de caso, que não permite generalizações, tendo em vista sua ambiência na empresa e a própria população considerada. Também foi observado que a escolaridade dos respondentes pode ter comprometido o entendimento das questões colocadas no questionário. Esse problema foi amenizado pelo fato de o pesquisador coletar os dados em reuniões organizadas pela empresa e, dessa forma, estar presente e tirar as dúvidas no mesmo momento. Assim, a presença do pesquisador foi importante para orientar os respondentes quando necessário. Por outro lado, aproveitar uma reunião de trabalho dos gestores acabou acarretando a presença, em algumas delas, de um grande número de gestores, causando um pequeno tumulto no preenchimento.

Após a realização deste estudo e a partir das constatações aqui apresentadas, podem-se alinhar algumas sugestões para futuras pesquisas, a saber: investigar a relação entre competências gerenciais, decisões de risco e conhecimento do alcance e limite de responsabilidade e de autoridade pelos gestores; promover uma análise comparativa entre os diversos níveis de gestão no que tange às competências gerenciais utilizando-se o modelo aqui adotado, o de Quinn *et al.*

(2003), com vistas a elucidar relações com os perfis eficazes (ou ineficazes...); e expandir a aplicação do questionário aqui apresentado, com vistas à finalização do processo de validação científica.

Finalmente, cabe ressaltar o quanto foi significativo este estudo do ponto de vista do aprendizado acadêmico, suscitando outras dúvidas, outros questionamentos, trazendo algumas respostas, mas, sobretudo, lançando luzes sobre uma temática ainda em construção: as competências gerenciais.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BLOOM, B. S *et al.* **Taxonomia dos objetivos educacionais**. Porto Alegre: Ed. Globo, 1979.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, Hugo Pena. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.3, n.1, p. 42-80, 2002.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- CODA, R. **Learning how to manage assets based on skills and competences: lessons from the brasilian electrical sector**. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONGRÉS FORCE, França: Cerfa – Rueil – Malmaison, 8 dez. 1994.
- DAVEL E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manager. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks. [s.l.]: Sage, 1994.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: International Conference on Competence-Based Management, 4, Oslo, 1988. **Anais...** Oslo. 1988.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EVERS F. T.; RUSH, J. C.; BERDROW, I. **The bases of competences**: skills for lifelong learning and employability. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

FAERMAN, S. R.; PETERS, T. D. A conceptual framework for examining managerial roles and transitions across levels of organizations hierarchy. **Management Research conference**, NY, Syracuse, p. 20-21, set. 1991.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação das competências**: um quebra-cabeça – caleidoscópio da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GAGNÉ, Robert. M. **The conditions of learning**. A teoria instrucional de Robert Gagné. 3. ed. Holt: Rinehart e winston, 1988.

GILBERT, P. M.; PARLIER. M. La compétence: du mot valise au concept opératoire. **Actualité de La Formation Permanente**, n. 116, 1992.

GROVE, Andrew s. **Administração de alta performance**. São Paulo: Futura, 1983.

ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competências**: saberes e competências na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

JORAS, M. **Le bilan de compétences**. Paris: Presses Universitaires de France, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Lês Éditions D'organisation, 1995.

LUZ, Talita Ribeiro. **TELEMAR MINAS**: competências que marcam a diferença. 2001. 307f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2001.

LUZ, Talita Ribeiro; VIEIRA, Adriane. **Do saber aos saberes**: Confrontando as noções de qualificação e de competência. São Paulo: [s.n.], 2004.

MANDON, N. Um exemplo de descrição de atividades profissionais e de competências. **Revista Ciência**, São Paulo, v.3, p. 23, 1990.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, M. C. O. L. Gestão das pessoas nas organizações: um aprendizado para gerentes e profissionais da área. In: PIMENTA, Solange (Org.). **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG, FACE, CEPEAD, 1999.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.

PAIVA, Kely César Martins. **Gestão de competências e a profissão docente**: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais. 2007. 213f. Tese (Doutorado

em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerias. Belo Horizonte. 2007.

PRAHALAD, C K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Havard Business Review**, v.68, p. 39, jun. 1990.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia da competência**: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2002.

ROPÉ, F. e TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, Roberto *et al.* **O conceito de competência de A a Z** – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. [s.l.n.], 2004.

SALINAS, J. L. Gerentes, competências e aprendizagem nas organizações. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 253.

SANCHEZ, R. H. A. **Dymanica das competências gerenciais**, science. [s.l.n.], 1997.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de Administração. 2002. 366f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerias. Belo Horizonte. 2002.

SIMON, Herbert. O papel da racionalidade no comportamento administrativo. In: **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1960, cap.4, p.78.

SPENCER, L. M. Jr.; SPENCER S. M. **Competence at work**: models for superior performance. Inglaterra: Jonh Wiley, 1993.

STEFFEN, I. Modelos de competência profissional. **Academy of Management Journal**, Londres, v. 23, p. 34, 1999.

STEWART, Rosemary. **Choises of the manager**. Londres: McGraw-Hill, 1982.

STROOBANTS, M. A. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA; LUZ. **Anais...** ENANPAD, São Paulo: Atibaia, 2003

YIN. Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Ed. Bookaman, 1994.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com a alta administração

SOBRE AS COMPETÊNCIAS ATUAIS DOS OCUPANTES DE CARGOS DE COORDENAÇÃO

1. Que competências os gerentes da empresa possuem hoje para o desenvolvimento de suas funções?
2. O que a empresa está fazendo para assegurar a manutenção das competências atuais de seus profissionais que exercem funções de coordenação na empresa?
3. A empresa tem valorizado o potencial interno ou tem recorrido ao mercado para sustentar as competências atuais de seus gerentes/líderes?

SOBRE AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DESEJADAS PARA GARANTIR O CRESCIMENTO SUSTENTADO DA EMPRESA

1. Que conhecimentos você julga importantes que os gerentes e ou coordenadores desenvolvam para sustentar o crescimento da empresa?
2. Que habilidades você julga importantes que os gerentes e ou coordenadores desenvolvam para sustentar o crescimento da empresa?
3. Que atitudes você julga importantes que os gerentes e ou coordenadores desenvolvam para sustentar o crescimento da empresa?
4. Que competências são requeridas para que os gerentes e ou coordenadores possam apoiar a diversificação dos negócios e o crescimento sustentado da empresa?
5. Que atitudes a empresa deseja que seus gerentes, coordenadores e líderes tenham em direção ao crescimento sustentado da empresa?

APÊNDICE B – Questionários

Prezado (a) Líder,

Este questionário visa investigar conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos dos funcionários que exercem funções gerenciais nesta organização. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil e está sendo distribuído para líderes de várias áreas nesta empresa.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar um estudo relativo ao meu curso de Mestrado em Administração, o qual versa sobre competências gerenciais.

Saliento que sua participação é extremamente importante.

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Sirene Prata

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso e complete o quadro que se segue:

<p>1 – Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>2 – Faixa Etária <input type="checkbox"/> até 25 anos <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> de 45 a 50 anos <input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p> <p>3 – Estado Civil: <input type="checkbox"/> solteiro <input type="checkbox"/> casado <input type="checkbox"/> desquitado / divorciado / separado <input type="checkbox"/> viúvo <input type="checkbox"/> união estável <input type="checkbox"/> outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto Em: _____ <input type="checkbox"/> Ensino superior completo Em: _____ <input type="checkbox"/> Especialização Em: _____ <input type="checkbox"/> Mestrado Em: _____ <input type="checkbox"/> Doutorado Em: _____</p> <p>5 – Área de atuação atual: <input type="checkbox"/> Diretoria <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Limpeza urbana <input type="checkbox"/> Saneamento <input type="checkbox"/> Construção civil <input type="checkbox"/> RH <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> outra: _____</p>	<p>6 – Há quanto tempo você atua nesta área? <input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>7 – Cargo atual: <input type="checkbox"/> Diretor <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Gestor <input type="checkbox"/> Mestre de Obras <input type="checkbox"/> Encarregado <input type="checkbox"/> Líder <input type="checkbox"/> outro: _____</p> <p>8 – Há quanto tempo você atua neste cargo? <input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>9 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? <input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>10 – Há quanto tempo você trabalha neste setor? <input type="checkbox"/> menos de 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p>
--	---

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A - Capacidades relacionadas ao conhecimento

Os itens abaixo descrevem competências individuais relacionadas ao conhecimento. Por favor, registre um número entre 1 (um) e 7 (sete), conforme escala abaixo, que melhor corresponda ao grau em que cada uma dessas competências tem sido requerida pela organização em que você atua para o exercício de sua função (primeira coluna). Na segunda coluna, registre o número que corresponde ao seu efetivo desempenho. Quanto mais próximo de 1 (um), menos enfatizada é a competência e quanto mais próximo de 7(Seete), mais ela é requerida pela organização em que você atua, para o desempenho de seu cargo ou função.

1	2	3	4	5	6	7
Não é requerida						É fortemente requerida

Requerida pela Organização	Efetiva do Líder	Descrição dos Conhecimentos
		1. Conhecimento de marketing
		2. Conhecimento de informática
		3. Conhecimento dos processos da construção civil (edificações)
		4. Conhecimento dos processos de saneamento
		5. Conhecimento dos processos de limpeza Urbana
		6. Conhecimento dos processos de vendas
		7. Conhecimento de segurança do trabalho
		8. Conhecimento de planejamento estratégico
		9. Conhecimento de administração geral
		10. Conhecimento de recursos humanos
		11. Conhecimento de finanças
		12. Conhecimento de tecnologias específicas da área de saneamento, limpeza, e construção civil
		13. Conhecimento dos processos de construção civil.

B - Capacidades relacionadas às habilidades

Os itens abaixo descrevem competências individuais relacionadas às habilidades. Por favor, efetue seus registros na primeira e na segunda coluna, conforme modelo anterior.

1	2	3	4	5	6	7
Não é requerida						É fortemente requerida

Requerida pela Organização	Efetiva do Líder	Descrição das Habilidades
		1. Capacidade de trabalhar em equipe
		2. Capacidade de relacionamento interpessoal
		3. Capacidade de planejar e organizar
		4. Capacidade de Liderança
		5. Capacidade de tomar decisões de risco
		6. Capacidade de negociação
		7. Capacidade de ouvir
		8. Habilidade em línguas estrangeiras
		9. Capacidade de comunicação
		10. Capacidade de empreender
		11. Experiência profissional
		12. Comprometimento com a empresa
		13. Capacidade de inovação
		14. Iniciativa de ação e decisão
		15. Capacidade de gerar resultados efetivos
		16. Capacidade de lidar com as diferenças
		17. Capacidade de gerenciar pessoas e tarefas
		18. Capacidade de gerenciar conflitos
		19. Capacidade para identificar, priorizar e resolver problemas
		20. Capacidade de organização pessoal e de administração
		21. Capacidade de visão do futuro
		22. Capacidade de estabilização e auto controle

C - Capacidades relacionadas às atitudes

Os itens abaixo descrevem competências individuais relacionadas às atitudes. Por favor, efetue seus registros na primeira e na segunda coluna, conforme modelo anterior.

1	2	3	4	5	6	7
Não é requerida						É fortemente requerida

Requerida pela Organização	Efetiva do Líder	Descrição das Atitudes
		1. Capacidade de aprender
		2. Capacidade de adaptação
		3. Capacidade de julgamento
		4. Autocontrole emocional
		5. Capacidade de lidar com situações inusitadas
		6. Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades
		7. Capacidade de Sensibilidade
		8. Pró-atividade
		9. Criatividade
		10. Iniciativa
		11. Serenidade
		12. Resistência ao estresse
		13. Disciplina
		14. Autoconfiança
		15. Honestidade
		16. Flexibilidade

D - Competências gerenciais

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar antes de cada frase o número que melhor corresponda à sua realidade, de acordo com a escala abaixo.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca						Sempre

Requerida pela Organização	Efetiva do Líder	Descrição das Competências Gerenciais
		1. Propõe idéias criativas e inovadoras
		2. Exerce elevada influência na organização
		3. Promove claramente a unidade entre os membros
		4. Mantém firme o controle logístico
		5. Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa
		6. Experimenta novos conceitos e idéias
		7. Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados
		8. Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão
		9. Compara dados, relatórios, informações e etc. para detectar discrepâncias
		10. Conduz o setor rumo às das metas estabelecidas
		11. Antecipa problemas, evitando crises
		12. Controla os membros no cumprimento dos objetivos
		13. Esclarece objetivos e prioridade comuns
		14. Influencia as tomadas de decisão em alto nível
		15. Traz um senso de ordem ao setor
		16. Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las

E – Outras competências esperadas pela empresa.

Os itens abaixo relacionam a descrição das habilidades da empresa. Por favor, registre um número entre 1 (um) e 7 (sete), conforme escala abaixo, que melhor corresponda ao grau em que cada uma dessas competências tem sido requerida pela organização em que você atua para o exercício de sua função (primeira coluna). Na segunda coluna, registre o número que corresponde ao seu efetivo desempenho. Quanto mais próximo de 1 (um), menos enfatizada é a competência e quanto mais próximo de 7 (Sete), mais ela é requerida pela organização em que você atua, para o desempenho de seu cargo ou função.

1	2	3	4	5	6	7
Não é requerida						É fortemente requerida

Requerida pela Organização	Efetiva do Líder	Descrição das Competências Gerais
		1. Assiduidade (frequência)
		2. Relacionamento interpessoal
		3. Trabalho em equipe
		4. Atenção
		5. Urbanidade (boas maneiras)
		6. Comprometimento com metas
		7. Comprometimento com as normas de segurança
		8. Fidelização do colaborador com a imagem da empresa

Alguma dúvida, sugestão ou consideração?

Por favor, utilize esse espaço.