

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais - FACE
Mestrado em Administração

COMPETÊNCIAS DEMANDADAS VERSUS COMPETÊNCIAS
TIDAS POR GESTORES DA ÁREA DE TI: UM ESTUDO DE
CASO DE UMA EMPRESA DE MINAS GERAIS

JULIANA MILHORATO DE ARAÚJO

Belo Horizonte – MG

2013

JULIANA MILHORATO DE ARAÚJO

COMPETÊNCIAS DEMANDADAS VERSUS COMPETÊNCIAS
TIDAS POR GESTORES DA ÁREA DE TI: UM ESTUDO DE CASO
DE UMA EMPRESA DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração - Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa - Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientadora - Prof^a. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

BELO HORIZONTE

2013

Araújo, Juliana Milhorato de.
A663c Competências demandadas versus competências tidas por
gestores da área de TI: um estudo de caso de uma empresa de Minas
Gerais. / Juliana Milhorato de Araújo. – Belo Horizonte, 2013.

168 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Zélia Miranda Kilimnik.

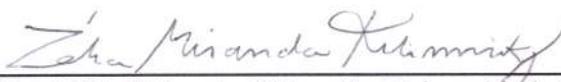
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

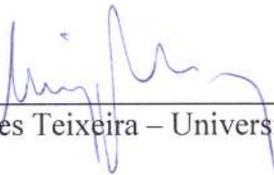
1. Desempenho – Estudo de caso. 2. Pessoal – Avaliação –
Estudo de casos. I. Kilimnik, Zélia Miranda. II. Universidade
FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.015.25

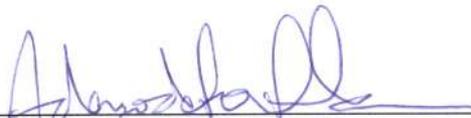
Dissertação intitulada **“COMPETÊNCIAS DEMANDADAS VERSUS COMPETÊNCIAS TIDAS POR GESTORES DA ÁREA DE TI: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE MINAS GERAIS”**, de autoria da Mestranda **Juliana Milhorato de Araújo** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik- Universidade FUMEC
(Orientadora)



Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC



Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna – Fundação Dom Cabral



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 29 de agosto de 2013.

Ao meu marido Leandro M. Silveira que
desempenhou papel fundamental neste
processo, munindo-me de coragem,
impulsionando-me nas horas mais difíceis e
jamais duvidando da minha capacidade.

AGRADECIMENTOS

Sou grata primeiramente à minha orientadora Prof^a Dra. Zélia Miranda Kilimnik por sua incansável disposição, acessibilidade e rapidez para sanar minhas dúvidas, atender às minhas solicitações e, principalmente, permitir-me usufruir de sua sabedoria por meio de suas sábias orientações.

Aos Profs. Dr. Anderson Sant'Anna e Dr. Luiz Antônio Antunes pelo conhecimento transmitido, pelas ricas dicas na oportunidade da participação em minha banca examinadora do projeto e por me darem a honra de novamente me prestigiarem com a presença na banca de dissertação.

Aos participantes da pesquisa pela presteza em contribuir com o trabalho e se mostrarem sempre tão solícitos ao me ajudarem.

À Empresa X, especialmente na figura do presidente e diretoria de RH, por ter me aberto suas portas sem hesitação, viabilizando este trabalho e, conseqüentemente, contribuindo para o meu crescimento como pesquisadora e profissional de RH.

Ao meu grande amor, Leandro, a quem admiro e sinto imenso orgulho; que me surpreende a cada dia com seu carinho, cobre-me de afeto e colore a minha vida.

Ao meu filho Felipe que me inspira a cada *chutinho* dentro do meu ventre e contribuiu para converter uma etapa de tamanha expectativa e desafio na mais doce e prazerosa vivência.

À mamãe, a quem devo tudo que sou. Aquela que me guia, me acolhe, me passa segurança com seu amor e que, com uma educação rigorosa, mas inquestionável, continua a me ensinar por meio do exemplo.

À Tia Suzi, segunda mãe, que sempre acreditou em mim, incentivou o meu crescimento e compartilha comigo, desde as decisões mais elementares, até grandes mudanças na minha vida.

À minha família, sempre tão unida, que incutiu em mim a importância do estudo e, agora, ao colher os frutos, faz-me ver que essa realização se tornaria insustentável na ausência de pessoas com quem eu possa comemorar.

Aos meus amigos queridos, por entenderem minhas ausências e ajudarem a amenizar essa árdua caminhada. Que me fazem perceber que, mesmo diante das intempéries de um longo período de exaustão, há infinitas razões para grandes gargalhadas.

Por fim, a Deus por me colocar no colo e entrelaçar minha vida à de pessoas como as citadas, que foram engrenagem para esta conquista e, em especial, aquelas que são alicerce para minha vida.

RESUMO

O termo competência é muito utilizado no senso comum para definir aquela pessoa que faz algo bem feito. No meio científico, embora o conceito tenha sofrido variações, de acordo com o contexto histórico, atualmente há um consenso de que a definição parte do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes atrelado à capacidade de entrega e de gerar resultados efetivos. Nesta pesquisa, considerou-se a definição de Sant'Anna (2002) que aborda o tema como um conjunto de características que permitem ao indivíduo resolver problemas em situações concretas. Assim, o objetivo deste trabalho foi verificar de que forma as competências definidas pela presidência de uma empresa de TI correspondem ao grau em que os gestores as detêm e como estes as mobilizam em suas atividades. A opção por gestores como público-alvo se justifica pelo fato de serem eles os que se responsabilizarão por contribuir para o desenvolvimento das demais pessoas da organização. Partiu-se da lista de quinze competências individuais requeridas, elencada por Sant'Anna (2002), para a elaboração do questionário utilizado, além de uma entrevista semiestruturada. Encontrou-se como resultado que, dentre as competências mais demandadas pela presidência, a capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização é a que os gestores mais têm desenvolvida ao contrário de capacidade de gerar resultados efetivos, destacando-se como a que eles detêm em menor grau. Os gestores aplicam as competências de acordo com as particularidades de cada cargo e área e, por vezes, as mesmas não são colocadas em prática da forma devida, o que pode ser atribuído à falta de um adequado suporte pela empresa.

Palavras-chave: competências demandadas, competência individual, competência organizacional, competência gerencial, investimento pessoal, desafios profissionais.

ABSTRACT

The term competence is widely used to define a person that does something right. In the scientific community, although the concept has suffered variations, according to the historic context there is a current understanding that this definition is part of a set of knowledge, skills and attitudes linked to the ability to generate and deliver effective results. This research considered the definition given by Sant'Anna (2002), which addresses the topic as a set of characteristics that allow an individual to solve problems in specific situations. Thus, the purpose of this research was to verify how competences defined by the president of an IT company correspond to the degree to which managers hold them and how these competencies affect their activities. The option for managers as the target audience is justified by the fact that they are the ones responsible for contributing to the development of others in the organization. The research utilized a questionnaire based on a list of fifteen individual required competencies, generated by Sant'Anna (2002), as well as a semi structured interview. It was found that, among the most demanded competencies by the President, the ability to commit to the organization's goals is the one most developed by managers, unlike the competence to generate effective results, which showed to be the skill that managers hold to a lesser extent. Managers apply skills according to the particularities of each position and department and sometimes they are not put into practice properly what could be related to a lack of adequate support by the company.

Keywords: demanded competencies, individual competence, organizational competence, managerial competence, personal investment, professional challenges

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAD – Conselho de Administração

DFC – Diretoria de Finanças e Controladoria

DME – Diretoria de Mercado

DPF – Diretoria Produto F

DPP – Diretoria Produto P

DPS – Diretoria Produto S

DRA – Diretoria de Recursos Humanos e Administrativo

DTP – Diretoria de Tecnologia e Processos de Produção

FDC – Fundação Dom Cabral

FIEE – Fundo de Investimentos em Empresas Emergentes

FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais

P - Presidente

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

RH – Recursos Humanos

S.A. – Sociedade Anônima

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e da Comunicação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de figuras

Figura 1 – Interseções entre os conceitos de competências	31
Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	43
Figura 3 – Estratégia Metodológica da pesquisa.....	56
Figura 4 – Organograma da Empresa.....	66

2. Lista de quadros

Quadro 1 – Correspondência entre conhecimento, habilidade e atitudes e tipos de competências	36
Quadro 2 - Competências profissionais	41
Quadro 3 - Competências individuais requeridas.....	45
Quadro 4 - Análise entrevista semiestruturada	61
Quadro 5 - Caracterização dos entrevistados	75

3. Lista de gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos participantes por gênero.....	76
Gráfico 2 – Distribuição dos gestores por diretoria.....	77
Gráfico 3 – Competências demandadas X competências tidas pelos diretores	78
Gráfico 4 – Importância da competência para função X autoavaliação dos diretores quanto ao grau de desenvolvimento	81
Gráfico 5 – Competências demandadas X competências tidas pelos gerentes	87
Gráfico 6 – Importância da competência para função X autoavaliação dos gerentes quanto ao grau de desenvolvimento	89
Gráfico 7 – Competências demandadas X competências tidas pelos Coordenadores.....	94
Gráfico 8 – Importância da competência para função X autoavaliação dos coordenadores quanto ao grau de desenvolvimento.....	96

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Avaliação da presidência e autoavaliação do corpo diretivo da empresa	83
Tabela 2 - Avaliação da diretoria e autoavaliação do corpo gerencial da empresa	91
Tabela 3 - Avaliação dos gerentes ou diretores e autoavaliação dos coordenadores	100
Tabela 4 – Competências a serem desenvolvidas pelos Diretores, Gerentes e Coordenadores	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa	23
1.2 Objetivos	25
1.2.1 Objetivo geral	25
1.2.2 Objetivos específicos.....	26
1.3 Justificativa	26
1.4 Estrutura do trabalho.....	28
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
2.1 Competências: do surgimento às definições contemporâneas	30
2.2 Corrente britânica	32
2.3 Corrente americana	32
2.4 Corrente francesa	33
2.5 Definições contemporâneas sobre competência.....	35
2.6 Competências organizacionais.....	39
2.7 Competências individuais	40
2.8 Competências gerenciais	45
3 METODOLOGIA	49
3.1 Tipo de pesquisa.....	49
3.2 Método de pesquisa	51
3.3 Instrumentos de pesquisa.....	51
3.4 Estratégia metodológica da pesquisa.....	54
3.5 Seleção dos pesquisados.....	57
3.6 Análise dos dados da pesquisa.....	58
3.7 Análise dos questionários.....	59
3.8 Análise dos dados da entrevista	61
4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA – A EMPRESA X.....	64
4.1 História.....	64
4.2 Áreas de atuação	65
4.3 Gestão empresarial	66
4.4 Organograma	66
4.5 Programa de desenvolvimento gerencial.....	67
4.5.1 Definição	67

4.5.2	Premissas.....	68
4.5.3	Público-alvo.....	68
4.5.4	Etapas do programa.....	68
4.5.4.1	<i>Assessment: mapeamento de perfil e potencial comportamental</i>	69
4.5.4.2	<i>Programa de treinamento gerencial</i>	70
4.5.4.3	<i>Grupo de estudo e trabalho: método da cumbuca</i>	71
4.5.4.4	<i>Definição de Rotinas Gerenciais Comuns</i>	72
5	APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
5.1	Caracterização dos pesquisados	73
5.2	Análise dos Questionários	77
5.2.1	Avaliação da presidência quanto às competências dos diretores	77
5.2.2	Autoavaliação dos diretores quanto às suas competências.....	80
5.2.3	Comparação entre a avaliação da presidência e a autoavaliação do corpo diretivo da empresa	83
5.2.4	Avaliação dos diretores quanto às competências dos gerentes.....	86
5.2.5	Autoavaliação dos gerentes quanto às suas competências.....	89
5.2.6	Comparação entre a avaliação dos diretores e a autoavaliação do corpo gerencial da empresa	91
5.2.7	Avaliação dos Gerentes/diretores quanto às competências dos coordenadores.....	94
5.2.8	Autoavaliação dos coordenadores quanto às suas competências	96
5.2.9	Comparação entre a Avaliação dos gerentes e a autoavaliação dos coordenadores.....	99
5.2.10	Competências que precisam ser desenvolvidas pelos gestores da Empresa X.....	102
5.3	Análise das entrevistas	105
5.3.1	Aplicabilidade das competências dos diretores.....	105
5.3.1.1	<i>Competências tidas pelos diretores</i>	106
5.3.1.2	<i>Aplicação das competências pelos diretores</i>	106
5.3.2	Suporte oferecido pela empresa para aplicação das competências dos diretores.....	110
5.3.2.1	<i>Suporte e apoio do RH aos diretores</i>	110
5.3.3	Projeção dos diretores em relação à aplicação de suas competências	115
5.3.3.1	<i>Desafios profissionais para os diretores</i>	115

5.3.3.2 Otimismo X pessimismo dos diretores em relação ao futuro.....	116
5.3.4 Investimento pessoal dos diretores no desenvolvimento de suas competências.....	117
5.3.4.1 Crescimento e desenvolvimento pessoal dos diretores.....	117
5.3.5 Competências demandadas pela presidência ao corpo diretivo	118
5.3.5.1 Competências demandadas.....	119
5.3.5.2 Adequação do questionário ao contexto pesquisado em relação aos diretores	119
5.3.6 Aplicabilidade das competências dos gerentes.....	119
5.3.6.1 Competências tidas pelos gerentes	120
5.3.6.2 Aplicação das competências pelos gerentes.....	121
5.3.7 Suporte oferecido pela empresa para aplicação das competências dos gerentes.....	124
5.3.7.1 Suporte e apoio do RH aos gerentes	124
5.3.8 Projeção dos gerentes em relação à aplicação de suas competências	129
5.3.8.1 Desafios Profissionais para os gerentes	130
5.3.8.2 Otimismo X pessimismo dos gerentes em relação ao futuro.....	132
5.3.9 Investimento pessoal dos gerentes no desenvolvimento de suas competências.....	133
5.3.9.1 Crescimento e desenvolvimento pessoal dos gerentes.....	133
5.3.10 Competências demandadas pelos diretores ao corpo gerencial	135
5.3.10.1 Competências demandadas aos gerentes	135
5.3.10.2 Adequação do questionário ao contexto pesquisado em relação aos gerentes	135
5.3.11 Aplicabilidade das competências dos coordenadores	136
5.3.11.1 Competências tidas pelos coordenadores.....	136
5.3.11.2 Aplicação das competências pelos coordenadores.....	137
5.3.12 Suporte oferecido pela empresa para aplicação das competências dos coordenadores.....	137
5.3.12.1 Suporte e apoio do RH aos coordenadores	138
5.3.13 Projeção dos coordenadores em relação à aplicação de suas competências.....	139
5.3.13.1 Desafios profissionais para os coordenadores.....	139
5.3.13.2 Otimismo X pessimismo dos coordenadores em relação ao futuro..	140

5.3.14 Investimento pessoal dos coordenadores no desenvolvimento de suas competências.....	141
5.3.15 Competências demandadas pelos gerentes ou diretores aos coordenadores	142
5.3.15.1 <i>Competências demandadas aos coordenadores</i>	143
5.3.15.2 <i>Adequação do questionário ao contexto pesquisado em relação aos coordenadores</i>	143
6 CONCLUSÃO	144
6.1 Limitações da pesquisa	150
6.2 Recomendações para futuros estudos	150
REFERÊNCIAS	152
APÊNDICES	160

1 INTRODUÇÃO

A noção de competência surge nos últimos anos como um novo olhar para a interação entre as pessoas e organizações: as pessoas no que diz respeito a seus saberes e capacidades, e as organizações, nos aspectos relativos a suas demandas no âmbito dos processos de trabalho essenciais e nas relações com os clientes, os fornecedores e com os trabalhadores em si (RUAS, 2001).

Em termos conceituais, diversos são os entendimentos para o termo competência e, para Gramigna (2002), três palavras são recorrentes em sua definição: conhecimento, habilidade e atitude (GRAMIGNA, 2002). Na perspectiva mais moderna, contudo, há o consenso de que as palavras desempenho e resultado são centrais, ambas relacionadas ao conceito de entrega de Dutra (2008).

O perfil desse profissional competente, que antes primava pela obediência e submissão, torna-se mais uma fonte de pressão para as organizações que, além de aprender a lidar com as ameaças externas, precisa cuidar do contexto interno (DUTRA, 2008). Assim, se, por um lado, a organização necessita de pessoas com mais autonomia e iniciativa, para continuar existindo (SANT'ANNA, 2002), por outro, é indispensável adequar sua forma de gestão para se adaptar a essa nova realidade. Essa mudança de paradigma partiu de uma evolução histórica no perfil de trabalhador demandado em função do contexto vigente.

Em meados do século XX, conhecido pela Teoria da Administração Científica, Frederick Winslow Taylor desenvolveu um modelo de gestão administrativa, que passou posteriormente a ser denominado taylorismo, no qual se acreditava que os trabalhadores deveriam ser enquadrados em uma hierarquia, obedecendo a regras estabelecidas pelos níveis superiores da organização, repassadas por meio de uma rígida supervisão. Assim, seriam avaliados de acordo com sua produtividade na qual cada um deveria terminar sua atividade no menor tempo possível (REGO, 2011).

Baseado nos estudos de F. W. Taylor, o empresário automobilístico Henry Ford aperfeiçoou seu procedimento industrial na linha de montagem, chamado fordismo, resultando em uma grande produção, no barateamento dos veículos e, conseqüente consumo em massa dos veículos fabricados (REGO, 2011). Segundo a autora, H. Ford partia do princípio de que o primeiro a se fazer para melhorar a montagem era trazer o trabalho ao operário e não o contrário, ou seja, nada deve ser carregado, mas tudo deve vir por si. Pautava-se na crença de que, com suas normas de produção, teria economia de pensamento e os trabalhadores deveriam ter seus movimentos reduzidos, fazendo sempre uma coisa de cada vez e com um só movimento.

O fordismo prosperou em uma época cujo contexto socioeconômico era caracterizado pela estabilidade e previsibilidade do ambiente, expansão do mercado (consumo em massa) e abundância de mão de obra não qualificada (HELAL, 2006). O autor afirma que era necessário apenas que os trabalhadores tivessem uma postura técnica e especializada, que cumprissem rigorosamente as normas operatórias e não se comunicassem ou tivessem diálogos durante o trabalho em linha. Assim, Kuenzer (2003) relata que a competência era compreendida como a capacidade de fazer, e esse fazer, conforme destacado por Tavares Silva (2009), consistia na habilidade de realizar satisfatoriamente determinada parte do trabalho total. Surgia então uma classe de trabalhadores que não detinha qualquer habilidade especial, que realizava operações simples, passíveis de serem desempenhadas por qualquer outra pessoa (REGO, 2011).

A junção do modelo taylorista com o modelo fordista passou a ser conhecida como modelo taylorista/fordista de organização e gestão do trabalho, cuja produção era em massa, por meio da linha de montagem e de produtos mais padronizados. Também se caracterizava pelo controle taylorista dos tempos e movimentos, pela produção em série, característica das fábricas fordistas, assim como o trabalho parcelado e fragmentação das funções, demarcando a divisão entre a elaboração e execução no processo de trabalho (REGO, 2011).

Na era taylorista-fordista, a organização social e produtiva se baseava em processos técnicos e informacionais rígidos, focados na maximização da produção (KUENZER, 2003). Segundo a autora, para se fazer o produto, bastava o uso determinado por sua configuração tecnológica bem definida, em que o conhecimento se dava, geralmente, a partir da repetição que levava à memorização.

Segundo Rego (2011), o trabalhador precisava apenas de conhecimentos mínimos nas operações matemáticas básicas, leitura e escrita para estar apto para o mercado de trabalho. O conhecimento era passível de ser explicitável ou conceitualizado, conforme descreve Rego (2011).

Ressalta ainda que a produção estava relacionada aos postos de trabalho, com regras claras no que tange ao perfil de trabalhador esperado, em que esse deveria demonstrar atributos próprios do setor produtivo em que fosse trabalhar.

Com a intensificação da competitividade internacional e mudança tecnológica, muitos equipamentos rapidamente ficaram obsoletos, sendo necessário a sua renovação acelerada. O mercado consumidor tornou-se instável e individualizado, passando a exigir não mais produtos padronizados e produção em escala, mas bens e serviços de formas mais variadas, a renovação frequente de produtos, elaborados em pequena escala e, de acordo com o gosto do cliente (HELAL, 2006).

A partir da década de 70, emerge o sistema toyota de produção, ou modelo japonês, reagindo ao modo de gestão e organização presentes no fordismo (TAVARES SILVA, 2009). Segundo a autora, houve uma reestruturação produtiva nos espaços fabris, onde era necessário um trabalhador qualificado, polivalente e multifuncional, que conhecesse o conjunto do processo de trabalho em que está inserido, contrastando com a visão parcial e fragmentada proporcionada àqueles que, até então, atuavam em fábricas fordistas.

Costa (2007) ressalta que os modelos pós-fordista geraram transformações no mundo do trabalho trazendo diversas consequências como o esgotamento da noção de posto, a revalorização e aumento da complexidade no processo de trabalho, a demanda por novos conhecimentos e qualificações e a flexibilização da organização e dos contratos de trabalho.

Em função do aumento da competitividade internacional, Harvey (1992) destaca um novo patamar de acumulação que vai ao encontro das demandas do capital: a acumulação flexível. Esta marca um confronto direto com a rigidez do fordismo e é baseada na flexibilidade dos processos e mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. A partir desse momento, surgem setores de produção completamente novos, outras maneiras de prestar serviços financeiros, novos mercados e, principalmente, uma intensa inovação comercial, organizacional e tecnológica.

Nesse sentido, a nova tecnologia avançada, de base microeletrônica, exigiu dos trabalhadores outra postura que, segundo Hirata (1994), significa mais exigências de qualificações como capacidade de pensar, decidir, ter iniciativa, responsabilidade e capacidade de fabricar e consertar, entre outros. Helal (2006) complementa afirmando que são demandadas do trabalhador características também subjetivas, como abertura a mudanças, capacidade de assumir riscos continuamente, criatividade e flexibilidade. Os gestores, por sua vez, devem, segundo Tenório (2000), ser capazes de aceitar e envolver os trabalhadores no processo decisório de uma empresa.

Vale ressaltar que, nesse contexto, a noção de qualificação é substituída pelo *modelo de competências*, mais condizente com a lógica do capital. Hirata (1994) considera que competência está vinculada a resultados, refugando a ideia reducionista de qualificação formal e saber técnico.

Face à necessidade de competências relativas à identificação e compreensão de situações que fogem do padrão e devido às suas particularidades, as organizações requerem soluções não prescritas, demandando a capacidade de articular conhecimento científico e conhecimento tácito, ultrapassando os

limites das práticas individuais em prol do trabalho cada vez mais coletivizado (COSTA, 2007).

Em uma época de significativas transformações na sociedade, em função da transição de uma era industrial para uma pautada no conhecimento, Pires e Marcondes (2004) falam do surgimento de algumas expressões e conceitos, como a *Era do Conhecimento*, para expressar a importância do saber, bem como da sua utilização para o progresso econômico das nações, sendo esse um dos seus ativos mais relevantes. Nessa linha, Drucker (1999) afirma que o recurso econômico elementar não é mais o capital, a terra ou o trabalho, mas o conhecimento e o capital intelectual, que passaram a ser vistos como um grande diferencial nas empresas.

Segundo o autor, esse fato fez com que novas teorias, técnicas e ferramentas de gestão mais flexíveis emergissem de forma a possibilitar a constante adequação às transformações, garantindo, assim, a sobrevivência das organizações. Pires e Marcondes (2004) afirmam que o conhecimento passa a ser estratégico nas economias modernas, resultando no uso crescente das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) e, conseqüentemente, na abertura de empresas nesse setor, como é o caso da Empresa X, objeto desta pesquisa.

Exercendo papel central como elementos de dinamismo do novo padrão, as TICs impulsionaram uma série de inovações técnico-científicas, organizacionais, sociais e institucionais levando novas possibilidades de retorno econômico e social nas mais variadas atividades (LASTRES et al., 2002). Fez-se necessária, então, a utilização de máquinas no auxílio das tarefas e, nesse contexto, surge o computador, inicialmente restrito aos cientistas, institutos de pesquisas, escolas, indústria e comércio e que, gradativamente, foi se popularizando e criando uma dependência do seu uso pela sociedade (JAMIL, 2001).

Com o advento dos avanços tecnológicos, a população e, conseqüentemente, as organizações, tiveram que se reposicionar. A revolução da informação

substituiu a sociedade industrial e os pilares vigentes daquela são a Tecnologia da Informação (TI) e os valores intangíveis. Dessa forma, a TI passou, não mais a ser um recurso, mas um ramo de atuação sem o qual fica praticamente impossível uma empresa funcionar (AGRASSO E ABREU, 2000).

Em decorrência de tais transformações, o perfil dos profissionais da área de TI bem como as competências que lhes são exigidas mudou radicalmente. O papel dos profissionais dessa área, segundo Agrasso e Abreu (2000), transcende as fronteiras de uma atividade exclusivamente técnica e passa a compor a esfera estratégica da alta administração na busca pela competência e competitividade da organização.

Corroborando os autores, Dias, Jamil e Kilimnik (2009) afirmam que, tanto no Brasil, quanto no mundo, há uma busca desenfreada por profissionais de TI no que tange à demanda de suporte direto aos negócios e elucidando o distanciamento de uma abordagem puramente técnica.

Jamil (2001) exemplifica dizendo que o analista de sistemas passou a ter um perfil que se desvia de sua formação tradicional, fazendo com que tenha que expandir sua área de atuação na empresa. Considera, ainda, um equívoco acreditar que esse profissional possa trabalhar isolado em seu computador, evidenciando a importância que a competência de comunicação assume para o analista, seja qual for a sua posição na cadeia produtiva.

Saviani (1995) considera ser necessário agora que o analista de sistemas incorpore conhecimentos organizacionais, políticos, humanos e do negócio, devido à mudança do seu perfil, assim como à diminuição do seu *status*, em decorrência do aumento de faculdades e cursos de formação na área bem como a diminuição do custo de *hardware* e *software* e a popularização dos computadores.

De acordo com Lima (2001), na década de 90, o analista de sistemas já se revelava como analista de negócios em função do deslocamento de sua atuação restrita ao desenvolvimento de aplicações para uma pessoa que

entendia dos negócios da empresa, sendo essa postura primordial para uma carreira bem-sucedida.

As competências demandadas no mundo gradativamente digital, informacional e baseado na inovação constante são amplamente diferentes daquelas exigidas no mundo analógico e industrial. De acordo com Terra (2005), os indivíduos, seja no âmbito pessoal, seja no profissional, necessitarão obter e aprimorar progressivamente habilidades relativas à busca, análise, validação, publicação e disseminação de informação e conhecimento para serem efetivos. Para o autor, ser produtivo e inserir-se socialmente na era da informação e do conhecimento é primar pelas habilidades de processamento e colaboração em prol dessa informação e desse conhecimento em detrimento de um foco no exercício da memória.

Destarte, espera-se que o analista de sistemas seja capaz de assimilar informação e aprender constantemente a partir de experiências provenientes, tanto das organizações, quanto por iniciativa pessoal. Da mesma forma, a expectativa é a produção, não somente de produtos e serviços claramente definidos, mas de produtos, serviços, decisões e resultados inovadores e condizentes com o ambiente em constante mutação (TERRA, 2005).

Gadotti (2006) problematiza a definição da era atual como a era do conhecimento e afirma que a expressão é pertinente ao expressar a importância dada ao conhecimento em todos os setores, principalmente em função da informatização e do processo de globalização das telecomunicações. Constata, entretanto, que o que há é uma difusão de dados e informações e não de conhecimentos, uma vez que, por meio das novas tecnologias, esses são disponibilizados de forma rápida e acessível em grandes volumes de informações.

Lastres et al (2002) corroboram Gadotti (2006) e denominam o período como Era da Ignorância para ilustrar os riscos relativos à hiperinformação, em função da circulação de um grande volume de informação e do descuido com a produção e acumulação de conhecimentos.

Para Lastres et al. (2002), mais que garantir o acesso ao emprego e viabilizar novas formas de consumo, aprender continuamente passou a ser condição inexorável para inserção do indivíduo na era do conhecimento, não apenas como trabalhador e consumidor, mas também como cidadão.

Por isso, o tema competência tem sido central nas discussões empresariais e acadêmicas, dada a sua importância em um contexto de globalização e de concorrência acirrada. Todavia, se, por um lado, os novos sistemas de gestão de pessoas buscam expressar e valorizar as competências do indivíduo, por outro, há uma maior oferta de profissionais no mercado, resultando em um nível elevado de exigência em relação aos trabalhadores (KILIMNIK, SANT'ANNA e LUZ, 2004).

As demandas exigidas a um profissional, entretanto, representam tudo aquilo que a gestão como um todo e, não, o gerente de forma isolada, deve realizar para que a organização se destaque, principalmente pelo fato de a ordem vigente ter como característica a atividade coletiva (RUAS, 2000). Em concordância com o autor, Bitencourt (2004) fala que

[...] as competências se desenvolvem por meio de interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, privilegiando a questão da complementaridade; ou seja, não se limitam ao desenvolvimento de um perfil idealizado de gestor (super-homem) nem a listas infundáveis de atributos, mas se traduzem em práticas gerenciais complementares ou em ações gerenciais articuladas (consolidação de competências coletivas) (BITENCOURT, 2004, p.60).

Ruas (2000) enfatiza o fato de que a maioria dos executivos, assim como em outros tipos de profissões, são pessoas comuns. Isso se aplica também aos cargos de gestão abordados nesta pesquisa. Por mais que haja um esforço, tanto dos gestores, quanto das empresas em se desenvolverem continuamente e, por mais programas de desenvolvimento que se implante, não é possível chegar a esses perfis superestimados.

Kilimnik, Sant'Anna e Luz (2004) destacam, inclusive, que as exigências nem sempre são coerentes com a modernidade das políticas e práticas corporativas, no sentido de propiciar o desenvolvimento e a aplicação das competências demandadas. Ao contrário, os profissionais têm encontrado sistemas de gestão autoritários, hierarquizados e centralizadores. No estudo realizado por Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) é reforçada a necessidade de mudanças significativas na mentalidade organizacional, favorecendo estruturas mais horizontais e descentralizadas, que permitam maior autonomia, participação e envolvimento dos trabalhadores. Apesar da falta de correspondência entre o leque de competências exigido e as restritas políticas e práticas de gestão, os autores chamam a atenção para a necessidade de se criar e manter um clima organizacional favorável aos aspectos da modernidade organizacional, tais como o trabalho em equipe e a iniciativa de ação e decisão.

Neste trabalho, pretende-se abordar a temática supracitada investigando as competências definidas pela presidência da Empresa X como necessárias para os cargos de gestão e para o futuro da organização e como os gestores as mobilizam de forma a identificar as discrepâncias existentes, fornecendo subsídio para futuras ações no âmbito da gestão de pessoas.

1.1 Problema de pesquisa

Para a realização deste trabalho, foi feita uma pesquisa em uma empresa brasileira, da área de Tecnologia da Informação (TI), que será referida pelo nome fictício de Empresa X. Considerando os dados do mês de maio de 2013, a Empresa contava com 425 profissionais, entre eles, sete diretores, 18 gerentes e seis coordenadores, que constituem o público-alvo deste trabalho, devido à sua relevância para a organização e ao seu potencial de influenciar o desenvolvimento de competências dos demais membros da organização.

De acordo com Valle e Macke (2004), o tema desenvolvimento de competências tem se tornado relevante em função de seu potencial no apoio a projetos de mudança, adaptação e aperfeiçoamento das organizações. Para as pequenas e médias empresas, os autores destacam peculiar importância na medida em que experimentam, em seu crescimento, diversas dificuldades que podem ser minimizadas se conseguirem identificar a trajetória de sua expansão bem como as competências que devem ser desenvolvidas em seu quadro de pessoal, especialmente no que se refere aos seus gestores. Quando se tem tal clareza, torna-se possível para a organização se aperfeiçoar, reduzir a instabilidade e facilitar seu desenvolvimento.

Para se fazer a gestão dessas competências, deve-se elencar as discrepâncias entre o *status quo* da organização e as competências de seus dirigentes para alcançar os objetivos estratégicos (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001). Assim, visando diminuir ou extinguir o *gap* entre as competências, Brandão e Bahry (2005) salientam que é mister mapear as que são necessárias à concretização da estratégia organizacional. Para tratar as lacunas identificadas, deve-se planejar, selecionar, desenvolver e avaliar as competências (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

Sant'anna et al. (2008) complementam que, na sociedade moderna, as organizações deveriam, dentre outras coisas, ter profissionais com conhecimento do negócio e capazes de tomar decisões em ambientes complexos, denotando a obrigatoriedade da revisão dos modelos tradicionais de empresa do ponto de vista estrutural e da gestão do negócio e do trabalho. Para os autores, o grande desafio é

[...] desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização. Esforço que exige transformar empregados de tarefas em profissionais de processo; repensar os papéis dos gestores e dos empregados nessa nova organização; reinventar os sistemas de gestão; fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia dos negócios da empresa, bem como moldar uma nova cultura que dê suporte às novas maneiras de trabalhar (SANT'ANNA et al. 2008, p.4).

Na área de TI, o cenário é ainda mais complexo, por se tratar de um campo muito recente nas empresas, tanto é que não é considerada uma profissão e, conseqüentemente, não tem uma representatividade sindical própria. As competências nessa área ainda estão sendo estabelecidas e variam de acordo com o tipo de trabalho e contexto em que o profissional atua. No que se refere a conhecimentos, a necessidade de atualização é constante, tanto de maneira mais informal ou autodidata, quanto por meio de certificações que passam a ser usadas como forma de comprovar as competências desenvolvidas.

Segundo Eaton e Smithers (1984), antes da introdução do computador, as empresas dispunham de um conjunto de habilidades bem delimitadas e específicas para todos os tipos de cargos, desde estagiários até superiores. Hodiernamente, com a evolução no perfil tecnológico, emerge a demanda por novas competências, o que se aplica especialmente ao profissional de TI.

Tendo em vista a necessidade na contemporaneidade da convergência entre as competências para atingimento do objetivo estratégico, intenta-se nesta pesquisa responder à questão: há uma correspondência entre as competências demandadas pela Presidência de uma empresa de TI de Minas Gerais e o grau em que elas que seus gestores as possuem?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral proposto neste trabalho foi verificar de que forma as competências definidas pela presidência da Empresa correspondem ao grau em que os gestores de uma empresa de TI de Minas Gerais efetivamente as detêm e como estes as mobilizam em suas atividades.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, elencam-se os seguintes:

- 1) identificar as competências requeridas pela presidência de uma empresa de TI a partir do questionário de Sant'Anna (2002);
- 2) identificar em que grau os gestores dessa empresa as possuem, a partir do questionário adaptado;
- 3) Identificar como os gestores mobilizam suas competências, por meio de uma entrevista semiestruturada;
- 4) Identificar as competências que precisam ser desenvolvidas nos gestores, de acordo com as discrepâncias detectadas.

1.3 Justificativa

Pode-se inferir que a grande maioria das empresas visa ao lucro, salvo organizações sem fins lucrativos. Atingir esse objetivo, contudo, tem se tornado cada vez mais difícil, principalmente após a globalização e devido à crescente exigência por produtos e serviços cada vez mais específicos e customizados.

Para uma empresa se tornar competitiva, não basta ter profissionais bem dispostos e obedientes, mas pessoas com competências condizentes aos objetivos estratégicos da organização, de forma a agregar valor ao negócio.

Encontrar pessoas com essas características, entretanto, nem sempre é fácil. Muitas vezes, a empresa precisa desenvolver os profissionais e, feito isto, precisa mantê-los. Com a atual valorização das pessoas no âmbito empresarial, exige-se das organizações ter políticas de gestão de pessoas para reter aquelas com as competências ora desenvolvidas.

A proposta apresentada neste estudo é importante, visto que procura identificar *gaps* de competência dos gestores da Empresa X, visando, posteriormente, formas de aprimorar o desempenho de seus profissionais e, assim, tentar obter melhores resultados diante da forte concorrência existente no setor.

Conforme dito anteriormente, a escolha se justifica pelo fato de serem os gestores aqueles que se responsabilizarão por contribuir para o desenvolvimento de competências das demais pessoas da organização.

Os gestores têm que estar preparados para lidar com a realidade de profissionais que podem vir a sair da empresa a qualquer momento, principalmente os mais especializados.

As inúmeras inovações tecnológicas, disponibilizadas em maior escala a partir da década de 90, especialmente aquelas vinculadas à tecnologia da informação, que é o ramo de atuação da empresa estudada, contribuíram significativamente para esse quadro, pois demandam profissionais com capacidades e competências bem desenvolvidas, tornando difícil a tarefa de encontrar pessoas qualificadas disponíveis no mercado e, por outro lado, de retê-las na empresa.

Para lidar com as evoluções da ordem vigente, o tema desenvolvimento de competências nas organizações tem adquirido importância em função de sua capacidade de promover mudanças, projetos de adaptação e aperfeiçoamento das empresas. A relevância da questão está relacionada à constatação de que as empresas em crescimento – assim como as de TI, incluindo a que é objeto deste estudo - experimentam uma série de dificuldades que podem ser minimizadas, caso se consiga alinhar sua estratégia às competências de seus gestores. A clareza da empresa na identificação das competências é um fator importante para que ela possa aprimorar sua atuação nesse cenário, reduzindo a instabilidade e facilitando seu desenvolvimento.

1.4 Estrutura do trabalho

No capítulo 1 é feita uma introdução inserindo a noção de competência e as relações de trabalho no contexto que vai desde o taylorismo, fordismo e modelo japonês, abrangendo a flexibilização das relações de trabalho, a era do conhecimento e o perfil do profissional de TI, problematizando se há *superempresas* para as *superpessoas* que estão sendo demandas. Trata-se ainda nesse capítulo do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos, da justificativa do trabalho e como ele foi dividido.

São abordados, no capítulo 2, os principais autores que discorrem sobre os temas e, conseqüentemente, embasaram a pesquisa, envolvendo o conceito de competências, desde os primórdios até as definições modernas, as correntes estrangeiras e definições brasileiras bem como as competências organizacionais, individuais e gerenciais.

O capítulo 3 envolve a metodologia, na qual foram detalhadas todas as informações referentes aos métodos utilizados como tipo de pesquisa, método de pesquisa, instrumentos, estratégia metodológica, seleção dos pesquisados e análise dos dados. Especificou-se ainda a forma como os dados do questionário e da entrevista foram analisados.

A empresa pesquisada foi formalmente apresentada no capítulo 4, mediante algumas adaptações no texto original para não permitir a identificação da instituição. Além de aspectos como histórico e ramo de atuação, foi mostrado o Programa de Desenvolvimento Gerencial muito citado no relato das entrevistas.

No capítulo 5 apresentaram-se os resultados e a análise dos dados obtidos na pesquisa, envolvendo a caracterização dos pesquisados, a análise dos questionários e a análise das entrevistas.

Consiste, o capítulo 6, na conclusão do trabalho assim como nas limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, são listadas todas as referências utilizadas na escrita do trabalho, seguida de apêndices com os instrumentos utilizados na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Competências: do surgimento às definições contemporâneas

No senso comum, todos já ouviram ou usaram a palavra competência para designar pessoas que fazem bem alguma coisa, tais como ela é uma psicóloga competente ou ele é um gerente incompetente. No meio científico, o termo também serve a diferentes áreas do conhecimento, com divergências de caráter filosófico e ideológico, denotando-se a razão pela qual não há um consenso quanto à sua denominação (MANFREDI, 1999). Bittencourt (2001) afirma que, embora não seja um termo novo, há uma grande variação no que tange a abordagens e compreensões acerca do conceito e aplicabilidade.

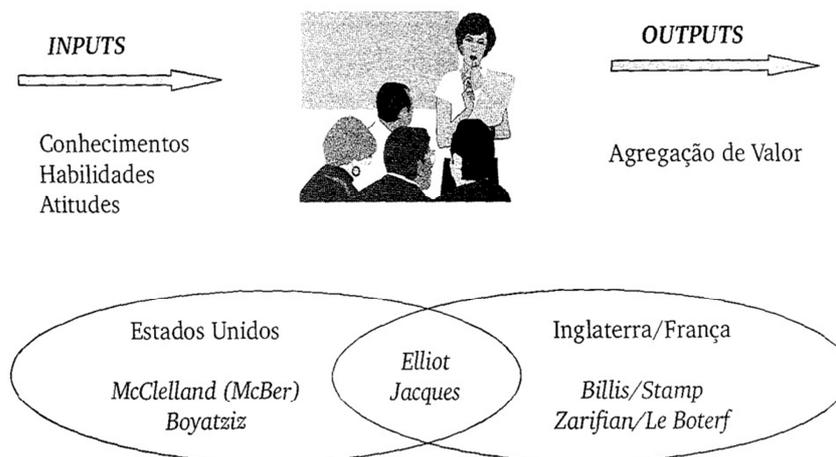
O surgimento da noção de competência, de acordo com Ramos (2002), baseia-se em três fundamentos: 1) reorganizar, em termos conceituais, o entendimento da relação trabalho-educação, mudando a ênfase nos cargos, nas ocupações e nas tarefas para o trabalhador e seus efeitos subjetivos no trabalho; 2) institucionalizar novas maneiras de educar/formar e de gerir o trabalho nas organizações e no mercado de trabalho em geral, sob novos aspectos profissionais em que vigoram as relações contratuais, de carreira e salário; 3) elaborar padrões de capacidade efetiva do trabalhador para determinadas ocupações, de forma tal que possibilite a mobilidade entre as diferentes estruturas de emprego, tanto em esfera nacional, quanto regional.

O termo competência era utilizado no fim da Idade Média exclusivamente na área jurídica, referindo-se à faculdade atribuída a um indivíduo ou corte para apreciar e julgar determinados assuntos. Em seguida, passou a ser empregado em outras áreas do saber, sendo designado como o reconhecimento social em relação à capacidade de alguém pronunciar-se acerca de um dado tema. Posteriormente, começou a ser usado para definir aquela pessoa que tem capacidade de fazer determinada tarefa (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

A despeito da falta de consenso, Barato (1998) aponta duas correntes que se destacam ao tratar o tema. A norte-americana que se fundamenta no mercado de trabalho, focando a descrição do desempenho demandado pelas organizações e a corrente francesa que destaca a relação entre trabalho e educação cujas competências são provenientes de processos sistemáticos de aprendizagem. Vale ressaltar que, embora as abordagens sejam diferentes, tanto a corrente norte-americana, quanto a francesa são unânimes com a necessidade de considerar o contexto de trabalho (FLEURY, 2002). Ferreira e Sant'Anna (2009) indicam ainda uma terceira corrente: a corrente inglesa, para a qual a competência está ligada à tarefa e à mensuração do desempenho e resultados.

A figura 1 evidencia como os conceitos de competência podem ser complementares, tendo, de um lado, o conceito focado em conhecimentos, habilidades e atitudes e, de outro, a noção de entrega introduzida, tendo como ponto de interseção a abordagem de Elliot Jacques, que contemplaria os dois enfoques.

Figura 1 – Interseções entre os conceitos de competências



Fonte – DUTRA, 2008, p. 30.

Dutra (2002) foi o responsável, no Brasil, por atrelar a noção de entrega ao termo competências e diz que, ao olhar as pessoas pela lente do que elas são

capazes de entregar, ser-se-á mais fidedigno ao avaliá-la e, conseqüentemente, orientar seu desempenho e definir recompensas.

2.2 Corrente britânica

O foco das competências no mercado de trabalho teve sua origem na corrente britânica, que considera as tarefas relativas aos cargos. Segundo Barbosa e Bitencourt (2004), os resultados apresentados em indicadores de desempenho demandados pelas organizações produtivas estão vinculados às competências. Assim, iniciada na Inglaterra, a corrente britânica tem como noção os resultados e produtos, o foco no cargo (expectativas ligadas à função), o propósito de identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho), a ênfase nas tarefas e resultados (*output, workplace, performance*) e, como público-alvo, o nível operacional.

2.3 Corrente americana

O debate acerca das competências nas organizações, de acordo com grande parte da literatura pesquisada, começou em 1973, com o norte-americano McClelland ao publicar um artigo chamado *Testing for competence rather than intelligence*, na busca de algo mais eficiente que o teste de inteligência para selecionar candidatos. Segundo Fleury (2002), a partir desse artigo, diversos estudos foram feitos nos Estados Unidos por autores como McClelland, Dailey, L. M. Spencer e S. Spencer, Boyatzis e Mirabile. Estes autores são conhecidos como a corrente norte-americana de estudo de competências tratando o conceito como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em prol de um desempenho superior no trabalho.

Segundo Fischer et al. (2005), R. E. Boyatzis fez uma descrição das demandas de determinado cargo na organização e, a partir daí, procurou traçar as ações

e comportamentos efetivos esperados. Isto demonstra a preocupação com a entrega do empregado para o meio no qual está inserido.

De acordo com Barbosa e Bitencourt (2004, p.34), L. M. Spencer e S. Spencer consideram competência como “[...] características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.

Contudo, Fleury e Fleury (2001) afirmam que foram realizados outros trabalhos apontando a limitação de tal abordagem uma vez que nela o foco estava em demasia na pessoa e nas tarefas exigidas para o cargo, sugerindo que houve apenas uma mudança de rótulo para expressar uma realidade ainda pautada nos fundamentos do taylorismo-fordismo. Assim, finaliza afirmando que tratar competências como um conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do cargo não responde aos imperativos de uma organização complexa e que sofre mutações em função de um mundo globalizado. Atento a isto, neste trabalho serão considerados também aspectos como a cultura da organização, o tipo de tecnologia e ramo de atuação, entre outros.

2.4 Corrente francesa

A concepção norte-americana foi questionada por alguns autores da corrente francesa ou europeia, tais como Guy Le Boterf, Elliot Jacques e Philippe Zarifian, alegando que a noção de competência extrapola a elementar ideia de qualificação (FERREIRA e SANT’ANNA, 2009).

Segundo Dutra (2008), Guy Le Boterf e P. A. Zarifian concordam que o conceito de competência está relacionado ao quanto uma pessoa, por si só, agrega valor e provê de entrega em determinado contexto, independentemente do cargo que ocupa e que, de acordo com a ponderação do autor, é o que se observa na realidade das empresas. Dessa forma, ambos objetivavam

aproximar o ensino e a realidade organizacional, minimizando o espaço entre a formação e o mundo do trabalho (FLEURY e FLEURY, 2001b).

Assim, Ferreira e Sant'Anna (2009) complementam que os autores da corrente francesa contestam o termo competência como estoque de conhecimentos e habilidades do profissional. E que o fato de a pessoa ter capacidade necessária para um trabalho não garante que ela entregará o que lhe é requisitado.

Le Boterf (2003) classifica a competência como direcionar os conhecimentos e experiências que se tem para responder a determinadas demandas e exigências de um dado contexto, normalmente nas relações de trabalho, cultura da organização, imprevistos e insuficiência de tempo e de recursos entre outros. Assim, a competência não é um conhecimento que se tem ou que se pode adquirir por meio de um treinamento ou menos ainda um estado. É a ação, o saber ser e saber utilizar conhecimentos em variadas situações.

Fleury e Sarsur (2006) complementam explicando que, para Guy Le Boterf, o exercício da competência envolve situações mentais elaboradas, esquemas de pensamento que permitem definir rapidamente - de forma mais consciente ou menos consciente - e concretizar uma ação relativamente pertinente e apropriada a uma dada situação. Bitencourt (2001, p.28) cita o conceito de competência de Guy Le Boterf como “[...] assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.

Para Zarifian (2001), também destaque da corrente francesa, o mundo do trabalho sofreu mudanças, especialmente no que tange à noção de incidente ou imprevisto, cuja competência não pode ser resumida às predefinições do cargo e, portanto, precisa que a pessoa utilize seus recursos para resolver situações de trabalho. Uma outra mudança, segundo o autor, refere-se à importância de comunicar, ou seja, compreender o outro e a si mesmo e compartilhar normas e objetivos organizacionais. Por último, fala da noção de serviço, que está relacionada à figura do cliente externo e interno à organização.

Nas palavras de Zarifian (2001, p.74), competência é o

[...] assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara, [...] um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações, [...] a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações e fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, assumindo áreas de corresponsabilidade.

Assim, o autor trata a competência como a inteligência prática de situações que se pauta nos conhecimentos adquiridos e os transforma de acordo com a complexidade dos eventos. Desse modo, considera que existem dois fatores que fazem com que o indivíduo seja competente: o conhecimento social, ou seja, aquele que é herdado da sociedade em sua trajetória histórica, e a inteligência prática, isto é, a compreensão das situações nas quais os conhecimentos são mobilizados.

Convergindo o pensamento de P. A. Zarifian e Guy Le Boterf, a competência não está na quantidade de conhecimentos e habilidades das pessoas e, sim, na ação, ou seja, é necessário que eles sejam mobilizados em situação de trabalho para que exista competência.

2.5 Definições contemporâneas sobre competência

Segundo Gramigna (2002), o codinome CHA é central nas definições de competências e remete a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes movidos em prol de algum objetivo da instituição. A autora explica o significado de cada palavra:

- **Conhecimento** é o saber do indivíduo. É o conjunto de informações que cada um armazena e utiliza quando precisa. Bruno-Faria e Brandão (2003) complementam afirmando que tais informações armazenadas devem ser aquelas que têm importância e causam impacto no comportamento.

- **Habilidade** é o saber fazer. É agir talentosamente, é a capacidade e técnica, obtendo resultados positivos ou, conforme explica Bruno-Faria e Brandão (2003), é fazer uso produtivo do conhecimento.
- **Atitude** é o querer fazer. É a forma com a qual se lida com determinado trabalho. Nesse sentido, ter conhecimento e saber fazer não é suficiente. É preciso que os valores e crenças sejam tais que se tenha disposição para agir.

Leme (2005) complementa afirmando que conhecimentos e habilidades estão relacionados à questão técnica, ao passo que as atitudes estão ligadas a aspectos comportamentais, conforme ilustra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Correspondência entre conhecimento, habilidade e atitudes e tipos de competências

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte – LEME, 2005, p.18.

Destarte, um funcionário que tem um conhecimento profundo de determinado tema somente será considerado competente se além do conhecimento (saber), ele souber fazer (habilidade) e quiser fazer (atitude). Contudo, para Leme (2005), esses três elementos ainda são insuficientes haja vista que a organização ou empresa precisa oferecer as condições necessárias (condições físicas, suporte gerencial, salário coerente e ambiente motivador entre outros) para a execução das tarefas. Isto é o chamado poder fazer. Tem-se, portanto, uma nova tríade necessária para a realização das competências: saber fazer, querer fazer e poder fazer.

Para Fleury e Fleury (2001b, p.21) competência é [...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo. Dutra (2008) corrobora os autores e alega que competência não é um estado ou conhecimento que se tem e menos ainda

o resultado de um treinamento, mas, sim, ser capaz de colocar em prática aquilo que se sabe em um dado contexto. Sob essa abordagem, pode-se falar de competência somente quando há capacidades em ação, manifestas em saber ser e saber mobilizar o repertório individual de saberes, em diferentes cenários.

Para Brandão e Guimarães (2001), a competência de uma pessoa é expressa por meio de seu desempenho e Santos (2001) corrobora tal assertiva denominando as competências humanas como comportamentos observáveis no trabalho.

Em sua dimensão individual, Ruas (2001) afirma que a noção de competência profissional emerge como uma forma de reavaliar as interações entre as pessoas, seus saberes e capacidades, em articulação com os imperativos dos processos técnicos e relacionais de trabalho nas organizações.

Levando-se em consideração essa abordagem, a competência se mostraria, efetivamente, na ação, ou seja, quando, em situações específicas de trabalho, fosse colocado em prática um repertório de recursos – conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir) – com a finalidade de sanar problemas e lidar com desafios. Assim, não existiria competência sem ação. Segundo o autor, ela só é possível de ser avaliada pelo ato.

Fischer (2001) analisa o construto competência partindo de diferentes concepções e enfoques, variando conforme o contexto socioeconômico, político e cultural em que a organização se encontra. Tal diversidade impõe à organização que adote práticas adequadas ao cenário no qual está inserida, o que faz com que se tenha uma dimensão complexa e rica em práticas que, por vezes, podem parecer contraditórias. Contraditórias pois, se, por um lado as organizações nunca foram tão dependentes do fator humano no indivíduo, ou do fator intangível, como chama o autor (conhecimento, criatividade, emoção e sensibilidade), por outro, essas mesmas organizações criam um ambiente de trabalho que limita a possibilidade de exercer esse caráter humano, na medida em que existe a intensificação da competição entre as pessoas, o aumento do

ritmo de trabalho e a pressão constante pelo desempenho e pelos resultados empresariais.

Alguns autores relacionam o conceito de competência não apenas ao indivíduo, mas também a equipes de trabalho, ou mesmo, a empresas. Le Boterf (2003) é um exemplo, considerando que, para cada equipe de trabalho, há uma competência coletiva que surge das interações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

Prahalad e Hamel (1990), por outro lado, direcionam o conceito ao nível organizacional, tratando a competência como um atributo da organização. Sendo assim, é possível abordar o conceito de competências sob dois aspectos. O primeiro é o humano ou profissional, que são aquelas relativas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho. O segundo são as competências sob o ponto de vista organizacional, ou seja, aquelas intrínsecas a toda organização.

Este trabalho se baseará na noção de competência de Sant'Anna (2002), que compreende o termo como algo derivado de diversos saberes, provenientes de diferentes formas: via transferência, aprendizagem, adaptação; que servirão de base para que o indivíduo desenvolva conhecimentos e habilidades capazes de resolver problemas em situações concretas.

Assim, o autor relata que a palavra competência é comumente descrita como uma característica ou um conjunto de característica ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – que propiciam ao indivíduo a capacidade de gerar efeitos de resultados e/ou solução de problemas.

Em sua tese de doutorado, Sant'Anna (2002) considera a competência como a combinação do saber-fazer, saber-agir, saber-ser em prol de produzir respostas adequadas diante dos processos de reestruturação e modernização produtiva vigente.

2.6 Competências organizacionais

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências podem ser classificadas em profissionais ou humanas e competências organizacionais. As primeiras são aquelas relativas aos indivíduos ou a equipes de trabalho, e as organizacionais referem-se à organização como um todo. As competências profissionais, juntamente com outros recursos, dão origem e base às competências organizacionais que estão presentes em todas as empresas. Embora diferentes no plano conceitual, Ruas (2001) afirma que as competências individuais estão estreitamente relacionadas na dinâmica do desempenho organizacional.

Para Prahalad e Hamel (1990), são as competências organizacionais que permitem às empresas alcançar os objetivos estratégicos, dando-lhes competitividade e propiciando benefícios percebidos pelos clientes. Os autores falam das competências essenciais (*core competencies*), que são o diferencial da empresa bem como sua vantagem competitiva, caracterizando-se por três fatores:

- oferecem produtos e serviços diferenciados aos consumidores;
- são difíceis de serem imitadas pelas empresas/organizações concorrentes;
- dão acesso a nichos do mercado.

Em termos elementares, correspondem àquilo que cada organização sabe fazer de melhor. Gramigna (2002, p.18) complementa afirmando que “[...] são aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes”.

Sendo assim, Fleury e Fleury (2000) e Prahalad e Hamel (1990) alertam para a necessidade da definição da estratégia competitiva da empresa para a identificação das competências essenciais ao negócio assim como as competências necessárias a cada função. No Brasil, Fleury (2000) trabalha a

temática da integração da gestão de pessoas à esfera estratégica da empresa por meio da discussão das competências organizacionais.

De acordo com Luz (2001), é necessário explicitar as relações entre as competências individuais e as organizacionais sob uma perspectiva dinâmica, na medida em que as organizações desenvolvem competências que mantêm estreitos vínculos com as competências individuais. Em outros termos, as competências organizacionais significam a integração com as competências individuais e, enquanto as individuais representam o patrimônio do indivíduo, as organizacionais são o principal ativo das empresas. Costa (2011) lembra que, se, por um lado, há um sistema institucional para as competências individuais, por outro, para as competências organizacionais não ocorre o mesmo, pois estão ligadas essencialmente ao mercado.

Por último, no livro *Competindo pelo Futuro*, Hammel e Prahalad (2005) tratam as competências essenciais como indispensáveis para que a empresa se mantenha viva no mercado vigente. Essas competências devem abrir as portas para oportunidades futuras assim como descobrir formas de reutilizar as competências atuais. Se exploradas de forma criativa, o domínio de uma competência essencial representa uma potencialidade.

2.7 Competências individuais

Segundo Dutra (2008), quando se avalia a viabilidade de contratar, demitir, admitir, promover ou reajustar o salário de alguém, observa-se o quanto aquela pessoa é capaz de entregar para organização. Entretanto, afirma o autor, ocorre de sistemas formais, como o conceito de cargos, considerar o profissional pelo que ele faz, distorcendo, assim, a realidade. Dessa forma, um funcionário que apresenta soluções rápidas e eficazes para a resolução de problemas tende a ser, erroneamente, mais reconhecido que aquele que evita o aparecimento de problema.

Para avaliar de forma eficaz uma pessoa assim como orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas, deve-se considerar, segundo Dutra (2008), a sua capacidade de entrega. Nessa perspectiva, alguns autores vão entender competência como a capacidade das pessoas em agregar valor à organização. Kilimnik e Sant'Anna (2006) destacam ainda que o grande desafio é desenvolver pessoas com o perfil exigido por um novo tipo de organização. Não obstante, afirmam que, em nenhum outro período na história das organizações, as competências das pessoas assim como seus talentos foram tão valorizados como nos tempos hodiernos.

Fleury e Fleury (2001a) sugerem algumas definições relativas às competências do profissional que perpassam três fatores: competências, aprendizagem e gestão do conhecimento. É o que se pode ver quadro 2.

Quadro 2 - Competências profissionais

SABER AGIR	Saber o que e por que faz
	Saber julgar, escolher, decidir
SABER MOBILIZAR	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia com eles
SABER COMUNICAR	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
SABER APRENDER	Trabalhar o conhecimento e a experiência
	Rever modelos mentais
	Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
SABER COMPROMETER-SE	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
TER VISÃO ESTRATÉGICA	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

Fonte - FLEURY e FLEURY, 2001, p. 22.

Na corrente norte-americana, a premissa é de que se pode prever e estruturar as competências em prol de um conjunto ideal de qualificações fazendo com que a pessoa consiga uma performance superior no trabalho. Já a corrente francesa questiona a concepção de competência como estoque de conhecimentos e habilidades e introduz a variável entrega (DUTRA, 2008).

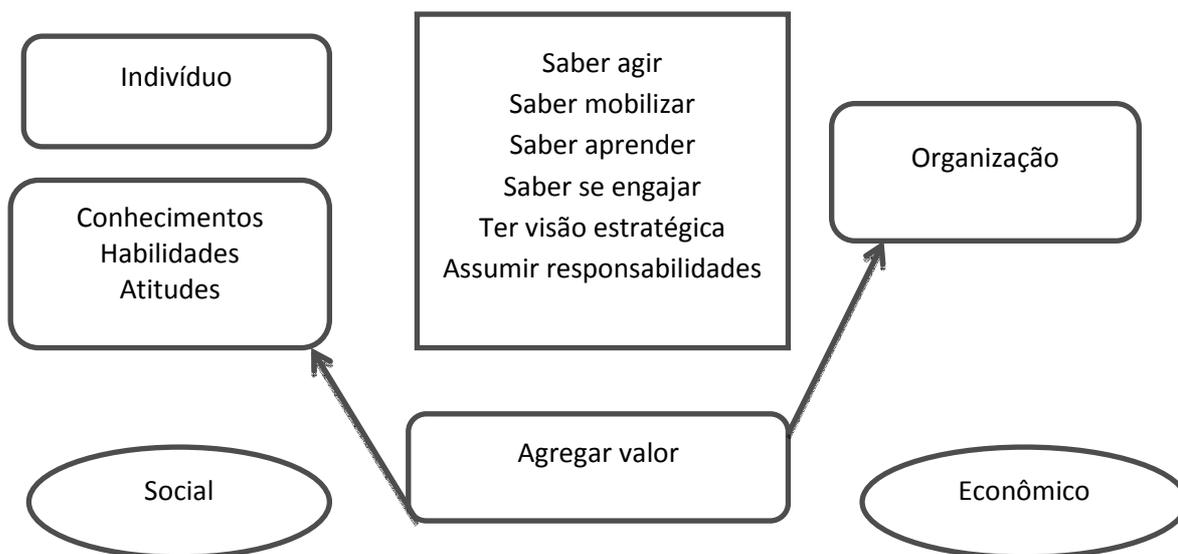
De acordo com Dutra (2008), unindo-se essas duas linhas, pode-se discutir a caracterização das competências em um dado contexto organizacional e, assim, definir as competências individuais a partir de três abordagens metodológicas complementares.

A primeira citada por Dutra (2008) é baseada na recomendação da abordagem de McClelland (1973). Em princípio, algumas pessoas são indicadas pelas demais como tendo uma performance acima do esperado. Depois são realizadas entrevistas individuais para identificar quais são as competências diferenciadoras de tais pessoas que lhes propiciam ter uma performance melhor que a das outras. Por último, as competências levantadas são tabuladas e confrontadas com a estratégia e competências organizacionais tidas pela empresa como indispensáveis.

A segunda abordagem, de Fleury (2000), postula que há uma convergência entre o estratégico da empresa, suas competências organizacionais e as competências das pessoas. Ter consciência desse processo propicia à organização ter mais sincronia entre os três aspectos. Ao se colocar em evidência o estratégico e as competências essenciais e distintivas, podem-se determinar as competências individuais fundamentais para possibilitar tal sincronia. As competências individuais, em princípio, são levantadas a partir de entrevistas com pessoas-chave da organização e, em seguida, tabuladas para, posteriormente, serem trabalhadas com o conjunto de pessoas-chave de forma a conseguir melhor sincronia com o intento estratégico e as competências organizacionais.

Com base na junção das abordagens norte-americana e francesa, Fleury e Fleury (2001a, p.188) apresentam o esquema visto na figura 2 mostrando a noção integradora das competências.

Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte - FLEURY e FLEURY, 2001a, p.188

Fleury e Fleury (2001a) enfatizam ainda a importância da gestão de competências vinculada à estratégia organizacional afirmando que a empresa, quando determina sua estratégia competitiva, identifica as competências essenciais ao seu negócio e aquelas que são necessárias a cada função e que a existência dessas competências permite as escolhas estratégicas feitas pelas empresas.

Na terceira abordagem, Dutra (2008) descreve o que se considera conjuntos específicos de entrega, que variam de acordo com a trajetória de carreira. Assim, há competências que são básicas para todos da organização e outras que são essenciais para determinadas funções ou grupos de profissionais. A exemplo do que ocorre na segunda abordagem, primeiramente são identificadas as trajetórias de carreira daquela empresa; em seguida, levantam-se as competências que há na organização em cada uma das trajetórias de carreira e, finalmente, elas são debatidas com o grupo de pessoas-chave da organização visando à melhor adequação aos intentos estratégicos e às competências organizacionais.

De acordo com Dubar (1998), uma concepção de competência amplamente difundida é a de um conjunto de saberes mobilizado em um contexto de trabalho, ou seja, os conhecimentos específicos para a realização de uma atividade, as aptidões, a inteligência pessoal e profissional, o ímpeto de colocar em prática e desenvolver novas competências.

Para Manfredi (1999), o estudo de competências na área de psicologia ocorre sob três aspectos. No primeiro avaliam-se o desenvolvimento psicológico do indivíduo e seus resultados ao longo do ciclo vital; o segundo trata os processos e as condições em que ocorre a aprendizagem humana em cenários distintos de ensino-aprendizagem; o terceiro aborda pesquisas na área de construção de instrumentos de verificação de capacidades e habilidades cognitivas, psicomotoras e afetivo-emocionais.

O autor recomenda que o número de competências individuais deve ser entre sete e doze, uma vez que menos de cinco pode ser pouco preciso para definir parâmetros salariais e mais que doze pode gerar sobreposição das competências, tornando o processo de avaliação e gestão das competências mais trabalhoso. Sete seria o ideal para se trabalhar com uma margem de segurança um pouco maior.

Gramigna (2002) orienta que é necessário definir um número ideal de competências essenciais com as quais se quer trabalhar. A autora adotou em seu modelo um elenco de 15 competências, de forma a unificar a linguagem e facilitar a identificação dos perfis de suas empresas-clientes.

Em sua tese de doutorado sobre competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho, Sant'Anna (2002) lista as 15 competências mais citadas nas diferentes tipologias propostas por autores estrangeiros. É o que se vê no quadro 3. Esta lista servirá de base para o presente trabalho.

Quadro 3 - Competências individuais requeridas

Competências individuais requeridas	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
	Capacidade de trabalhar em equipes
	Criatividade
	Visão de mundo ampla e global
	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
	Capacidade de comunicação
	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
	Capacidade de inovação
	Capacidade de relacionamento interpessoal
	Iniciativa de ação e decisão
	Autocontrole emocional
	Capacidade empreendedora
	Capacidade de gerar resultados efetivos
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	

Fonte – SANT'ANNA, 2002, p.117

Nessa pesquisa, o autor identificou como elemento-chave relacionado ao moderno conceito de competência a noção de performance, ou seja, ideias aprofundadas ou superficiais de saber-ser, saber-fazer, saber-aplicar, saber-agir e saber-resolver.

Em última análise, as competências individuais derivam das competências organizacionais e, segundo Dutra (2002, p. 24) “[...] são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”, elucidando, assim, a relação de influência mútua entre as competências individuais e organizacionais.

2.8 Competências gerenciais

Em função do novo cenário de reestruturação produtiva, as exigências não se limitam aos trabalhadores, mas recaem também sob o corpo gerencial. São

exigidas diversas capacidades, tais como novos conhecimentos, motivação, atitudes positivas, forte comprometimento com a organização, ou seja, novas competências gerenciais (LUZ, 2001).

A competência gerencial é um dos focos de estudo das competências individuais (PICCHIAI, 2011) e o universo dessa pesquisa refere-se às competências de profissionais que ocupam cargo de chefia em uma empresa de TI.

De acordo com Boog (2004, p.13), competência gerencial é um “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os gerentes desenvolvem para assegurar a competência empresarial”. Para Bitencourt (2001), as competências são desenvolvidas a partir da interação entre os indivíduos em seu ambiente de trabalho, nas quais uma complementa a outra. Dessa forma, não se restringem a um padrão idealizado de gestor (super-homem) ou a listas de atributos e, sim, a práticas gerenciais que se complementam e se articulam.

Picchiai (2011) destaca que os gestores passam grande parte do tempo liderando pessoas e tomando decisões, que são papéis vinculados às competências gerenciais. Assim, ter tais competências indica ser capaz de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, por meio de pessoas. As competências gerenciais fazem parte do exercício eficaz e eficiente da realização das atividades de um gestor bem como do cumprimento de seus papéis organizacionais. Assim, o conhecimento conceitual, técnico e humano transforma-se em competências gerenciais em função dos gestores.

Ruas (2005) fala das competências pouco tangíveis, que ele denomina *voláteis*, as quais considera propícias de serem tratadas no âmbito gerencial. Segundo o autor, dada a atual turbulência do ambiente de negócios, uma atuação gerencial oportuna vai demandar, não apenas competências gerenciais mais conhecidas como orientação para resultados, mobilizar pessoas para enfrentar desafios e analisar informações, mas também outras pouco exploradas como percepção, improvisação, criatividade e empatia.

Bitencourt (2004) realizou um trabalho com seis empresas, sendo três brasileiras e três australianas. Nele aborda a questão da gestão das competências gerenciais, considerando as peculiaridades de cada organização, a partir da análise dos principais conceitos, princípios e práticas de aprendizagem organizacional. A autora conclui que as principais contribuições se referem às questões da interação entre as pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho).

Ainda sob a luz da aprendizagem organizacional no campo das competências gerenciais, Cruz (2010) avalia os impactos provocados pela implementação de um Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais. A constatação foi de que o investimento em conhecimento é um dos pilares de sustentação da organização estudada e de qualquer outra.

Nessa linha, Félix (2005) realiza uma pesquisa na qual foi avaliada a prática das competências gerenciais no setor público e verificou que, embora haja fortes intenções para pôr em prática as competências requeridas pelo modelo de gestão, disseminadas pelo Programa de Desenvolvimento Gerencial da Prefeitura, nem sempre elas são aplicadas. O trabalho contou com a participação de 2.075 gestores da Prefeitura de Curitiba e teve como resultado que o tempo de treinamento influi na aquisição de conhecimentos; os gestores conhecem as características do modelo de gestão, mas não as aplicam na mesma proporção; e que há uma relação entre o uso de mecanismos de defesa organizacionais e a ausência de prática das competências gerenciais requeridas. A esse respeito, Ruas (2000) contribui afirmando que o desenvolvimento de determinados tipos de competências gerenciais vai exigir mais do que é ofertado nos programas tradicionais de formação e treinamento gerenciais, mesmo aqueles de longa duração. Eles não são capazes de, automaticamente, elevarem o nível de competência de seus gestores participantes. O que esses programas possibilitam são os recursos para a competência (saberes, capacidades, habilidades etc.), mas não a competência propriamente dita. Nesses casos, seria necessário criar uma sistemática

adequada para estreitar a relação entre o desenvolvimento de recursos e a ação (competência).

Quinn et al. (2003) propõem um modelo de competências gerenciais baseado em quatro modelos gerenciais: metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos que se dividem em oito papéis gerenciais: diretor, produtor, monitor, coordenador, facilitador, mentor, inovador e negociador. Em seguida, define 24 competências gerenciais, conceituando-as e classificando-as em papéis gerenciais, sendo três competências específicas para cada um dos papéis.

Em termos genéricos, há a abordagem das competências gerenciais voltada apenas para os atributos, que se aplica a qualquer organização, apesar das particularidades culturais. Esse modelo ressalta a necessidade de identificar *clusters* de competências gerenciais, que se vinculam a um melhor desempenho do gestor nas empresas. Dessa forma, o foco é na mensuração de atributos em detrimento de soluções para o desenvolvimento por competências (MOURA e BITENCOURT, 2006).

Em oposição a essa concepção racionalista, Sandberg (1996), *apud* Moura e Bitencourt (2006), propõe o modelo fenomenológico e interpretativo das competências gerenciais que se dedica a verificar por que alguns atributos se tornam mais importantes que outros. O que vai determinar a série de atributos gerenciais mais adequada para cada empresa é o desenvolvimento por competências partindo de um diagnóstico da situação organizacional e do próprio significado do trabalho (MOURA e BITENCOURT, 2006).

Por fim, os diversos trabalhos e entendimentos das competências gerenciais revelam a amplitude da noção de competência, sendo as gerenciais uma ramificação do estudo das competências individuais, conforme já citado anteriormente. Embora o foco desta pesquisa seja nas competências dos gestores da Empresa X, optou-se por investigá-las de forma mais abrangente, por entender que as competências individuais requeridas listadas por Sant'Anna (2002) se aplicam ao contexto estudado.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será tratada a metodologia adotada na pesquisa para averiguar a forma como as competências estabelecidas pela presidência da Empresa X correspondem ao grau em que seus gestores a têm bem como a forma como eles as mobilizam em suas atividades. Para tal, o capítulo foi estruturado em sete seções: tipo de pesquisa, método de pesquisa, instrumentos, estratégia metodológica, seleção dos pesquisados, análise do questionário e análise das entrevistas.

3.1 Tipo de pesquisa

Para desenvolver a pesquisa acerca do tema escolhido e verificar em que grau as competências demandadas pela presidência correspondem às que os gestores efetivamente detêm, optou-se, devido à natureza e à peculiaridade da investigação, por uma pesquisa quantitativa e qualitativa, constituída basicamente de um estudo teórico.

Segundo Vianna (2001), a abordagem quantitativa “[...] trabalhará com propostas de investigação de pesquisa, hipóteses, variáveis, significância estatística, plano estruturado e detalhado dos procedimentos de trabalho, contagem, medidas.” (VIANNA, 2001, p. 122)

A pesquisa qualitativa verifica os valores sociais, utilizando-se ambientes menores e mais específicos e temas mais subjetivos. Por se tratar de um estudo do comportamento humano e social, justifica-se a escolha por esse método de pesquisa, uma vez que o objeto de análise, as competências das pessoas, inscreve-se no âmbito das ciências sociais aplicadas, apresentando um conhecimento diretamente relacionado aos aspectos do desenvolvimento de habilidades do ser humano como indivíduo e como ser social, cujas implicações não podem ser avaliadas fora do seu contexto. Para Chizzotti (2003, p.79),

[...] a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito [...]. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado.

No trecho anterior, Chizzotti (2003) aborda o conhecimento como fruto de uma relação dinâmica entre o mundo e o sujeito, na qual o observador, sendo sujeito, irá construir novos conhecimentos acerca do fenômeno observado atribuindo-lhe significados diversos.

As duas abordagens, qualitativa e quantitativa, funcionaram no trabalho como ferramentas complementares. O conjunto de dados coletados, sejam eles quantitativos, sejam qualitativos, forneceu mais elementos para análise dos processos e dos fenômenos do objeto de pesquisa.

Procurando fundamentar e embasar a discussão sobre o tema, a pesquisa contou com um estudo de caráter bibliográfico, a fim de se ter contato direto com o que foi escrito e publicado acerca do assunto. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.185),

[...] a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicações orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma. Quer publicadas, quer gravadas.

Uma contribuição significativa para a pesquisa bibliográfica e para os instrumentos de coleta de dados foi o trabalho Sant'Anna (2002): *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho*.

3.2 Método de pesquisa

Foi realizado um estudo de caso que, conforme Yin (2001), consiste no estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. De acordo com esse autor, o estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Para Yin (2001) o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e na qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

É uma estratégia de pesquisa abrangente que pode incluir, tanto estudos de caso único, quanto de casos múltiplos. Na presente pesquisa, será realizado um estudo único de caso na Empresa X, sobre as competências de seus gestores.

3.3 Instrumentos de pesquisa

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar uma escala elaborada pela Profa. Zélia Miranda Kilimnik, para fins acadêmicos, com base no citado trabalho de Sant'Anna (2002) e, também, de Fleury e Fleury (2001a), considerando que esses estudos se respaldam em ampla pesquisa bibliográfica e em pesquisa empírica. Essa escala consta de uma relação de competências requeridas, as quais foram confrontadas com as definidas pela presidência da Empresa estudada com base nas características dos cargos de gestão, mas também aspectos contextuais, tais como a cultura organizacional e o tipo de tecnologia empregada em suas atividades, entre outros fatores. Feita essa confrontação, a escala definitiva foi utilizada pela presidência da Empresa para avaliar em que grau os diretores a detêm, assim com o grau em que se considera que elas

deveriam estar presentes. Essa escala também foi aplicada aos gestores da empresa que se autoavaliaram e também se posicionaram quanto ao grau de importância de cada uma das competências relacionadas.

Concomitantemente, foram utilizados instrumentos de coleta de dados tais como entrevista semiestruturada com a presidência e com os gestores e observação, considerando que a pesquisadora também atua na Empresa, sendo esse um dos fatores que motivou a realização do presente trabalho.

A observação é um importante instrumento de coleta de dados que possibilita ao pesquisador identificar e obter a realidade estudada. Mais que apenas ver e ouvir, a técnica de observação consiste também em examinar, mensurar, analisar os fatos estudados. Marconi e Lakatos (2007), ao definirem a relevância da observação para a pesquisa, afirmam que

[...] a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade (LAKATOS e MARCONI, 2007, p. 193).

Na busca da identificação das competências desejadas pela presidência, foi realizada uma entrevista com o presidente da Empresa X. Optou-se pela entrevista semiestruturada que, apesar de dispor de um roteiro previamente elaborado, apresenta como principal característica uma flexibilização em relação à estrutura das perguntas elaboradas pelo pesquisador. Ao conduzir o processo de interação com seu interlocutor, o pesquisador pode optar por não fazer todas as perguntas elaboradas podendo interferir e reformular uma questão para conseguir um melhor entendimento do interlocutor.

Durante a realização da entrevista, pode-se introduzir outras questões que surgem de acordo com o que acontece no processo em relação às informações que se deseja obter. De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p. 199),

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Em se tratando da entrevista semiestruturada, uma fase importante para o sucesso na obtenção das informações desejadas na pesquisa é a da formulação de perguntas que seriam básicas para o tema a ser investigado. Pesquisadores como Triviños (1987) e Manzini (2003) tentam traçar uma definição capaz de caracterizar o que vem a ser uma entrevista semiestruturada.

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

O contato com os estudos desses autores em relação à entrevista semiestruturada serviu de aporte para a elaboração do roteiro de entrevistas aplicado nesta pesquisa.

Triviños (1987) define basicamente duas linhas de perguntas que podem ser utilizadas na entrevista semiestruturada: a fenomenológica ou a histórico-estrutural, também conhecida como dialética. Optou-se nesta pesquisa pela utilização de perguntas da vertente teórica dialética por se tratar de um estudo que pressupõe uma historicidade ao buscar obter informações sobre o quanto as competências demandadas pela presidência da Empresa X correspondem ao grau em que os gestores as detêm.

Manzini (2003) contribui com a formulação de roteiros para coletar informações em entrevista semiestruturada em seu texto Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada em que o autor enuncia alguns cuidados que o pesquisador precisa observar ao formular questões para o entrevistado, dentre os quais é importante ressaltar: 1) apropriação da linguagem. Para evitar possíveis dificuldades de entendimento, as perguntas devem ser formuladas em uma linguagem acessível ao entrevistado; 2) sequência das perguntas, as perguntas devem seguir, na medida do possível, uma ordem lógica.

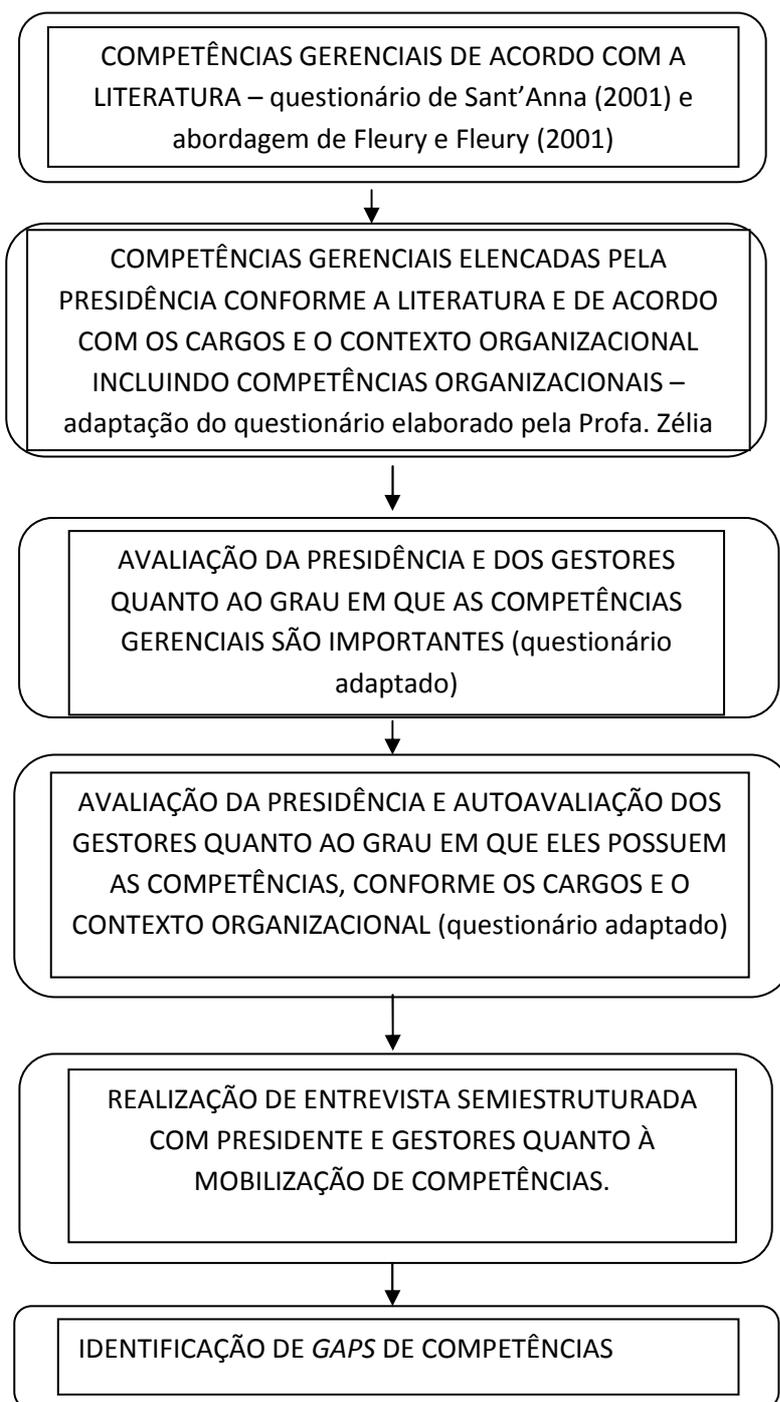
Conforme dito anteriormente, o aspecto central desta pesquisa consistiu em pesquisar em que grau os gestores têm as competências desejadas pela presidência. Para tanto, no trabalho, utilizou-se questionário de avaliação e de autoavaliação de competências baseado em Sant'Anna (2002) e Fleury e Fleury (2001a), que foi aplicado ao presidente e aos gestores Empresa X, mediante adaptações, conforme APÊNDICES A e B.

3.4 Estratégia metodológica da pesquisa

A estratégia metodológica da pesquisa, conforme a figura 3, consistiu de um levantamento das competências gerenciais mais relevantes de acordo com a literatura seguida de uma redefinição dessas competências, pela presidência da empresa estudada, de acordo com o cargo (diretores, gerentes e coordenadores) e com o contexto organizacional, resultando em um questionário que foi aplicado à presidência bem como aos diretores, gerentes e coordenadores. Quando da aplicação do referido questionário, o presidente indicou não somente o grau em que os diretores têm as competências elencadas, mas também o grau em que elas são importantes para o futuro da Organização. Os diretores, fazendo uso do questionário em questão, realizaram a mesma avaliação referente a seus gerentes (ou coordenadores) e esses, por sua vez, avaliaram seus coordenadores. Em seguida, diretores, gerentes e coordenadores fizeram a autoavaliação do grau em que têm

determinadas competências bem como do grau de sua importância para Organização. Por conseguinte, a partir de entrevistas semiestruturadas com a presidência bem como com os diretores, gerentes e coordenadores (APÊNDICES C e D, respectivamente) identificou-se como os gestores mobilizam suas competências. As informações deram subsídios para que pudessem ser identificados *gaps* de competências a serem, posteriormente, eliminados ou reduzidos por meio de programas de gestão de pessoas por competências.

Figura 3 – Estratégia metodológica da pesquisa



Fonte – Elaborada pela autora da dissertação

3.5 Seleção dos pesquisados

A escolha dos pesquisados teve como base os gestores da Empresa X mais o presidente, haja vista que as variáveis que foram analisadas a eles se referem. A proposta foi verificar de que forma esses gestores têm e mobilizam suas competências no trabalho e, para isso, selecionaram-se 31 dos 40 que compõem o quadro da empresa, além do presidente.

Para Vergara (2005), há que se selecionar, a fim compor o universo da pesquisa, um conjunto de elementos que manifestem algum critério de representatividade. No caso desta pesquisa, escolheram-se todos os 31 gestores que trabalham na matriz em Belo Horizonte, caracterizando esse estudo como censitário. Os nove gerentes que ficam na filial de São Paulo não foram submetidos ao processo e optou-se por fazer essa delimitação em função de esses gestores viajarem com frequência, o que exigiria da pesquisadora diversos deslocamentos do seu Estado de residência para realização das entrevistas. Vale destacar que a maioria dos gestores, tanto os que ficam em Belo Horizonte quanto os que estão em São Paulo, dispõem de equipes em ambas as cidades, zelando pela representatividade com o público escolhido.

Seguindo as orientações de Gaskell (2002), que sugere que o pesquisador verifique como o meio social foi dividido em relação ao tema escolhido, convencionou-se chamar de gestores o universo da pesquisa, que é composto por aqueles que desempenham cargos de diretores, gerentes e coordenadores, além do presidente, sendo essas denominações já existentes.

Para não divulgar o nome de cada gestor, optou-se por representá-los pela letra P seguida de um número cardinal, que vai do 1 ao 31.

3.6 Análise dos dados da pesquisa

O material obtido com a entrevista individual foi organizado, transcrito e analisado à luz dos conceitos de conteúdo, conforme proposto por Bardin (1979). De acordo com essa autora, a análise de conteúdo pode ser definida como:

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

A análise de categorias, ainda segundo Bardin (1991), em sua obra *Análise de conteúdo*, é o método de análise de conteúdo mais difundido e empregado. Cronologicamente, foi o primeiro. Consiste em “[...] tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido” (BARDINI, 1991, p. 42).

É o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. É, portanto, um método taxionômico bem concebido para “[...] introduzir uma ordem segundo certos critérios na desordem aparente” (BARDIN, 1991, p. 42).

Para Moraes (1999), a categorização consiste em agrupar informações baseando-se no que há de comum entre elas. Assim, divide-se por semelhança ou analogia a partir de critérios estabelecidos *a priori* ou definidos no processo.

Nesta pesquisa, foram utilizadas as seguintes categorias de análise, que serviram de referência para o enquadramento dos trechos das entrevistas considerados mais relevantes e representativos, na análise geral dos resultados:

- aplicabilidade das competências;
- suporte oferecido pela Empresa para aplicação das competências;
- visão de futuro dos gestores em relação à aplicabilidade de suas competências na Empresa;
- investimento pessoal dos gestores no desenvolvimento de suas competências;
- competências demandadas aos gestores.

Vale ressaltar, conforme já dito, que a definição das competências pela presidência foi a partir de um estudo da literatura e de pesquisas sobre o tema e envolveu uma análise do cargo e organização (sua cultura, tipo de tecnologia, ramo de atuação etc.)

Já dados obtidos por meio de questionário foram tabulados individualmente, para cada pesquisado, sendo o resultado obtido comparado com o que foi definido pela presidência e ou superiores imediatos, quanto à relevância e quanto ao grau com que cada competência é demandada. Os *gaps* de competências foram identificados de forma quantitativa e qualitativa.

3.7 Análise dos questionários

Para identificar o quanto as competências são demandadas e o quanto os gestores as possuem, utilizou-se o Questionário de Avaliação de Competências Profissionais (APÊNDICE A) e o Questionário de Autoavaliação de Competências Profissionais (APÊNDICE B).

De acordo com a estrutura do organograma da Empresa, conforme Capítulo 4, os coordenadores se reportam aos gerentes, que se reportam aos diretores que, por sua vez, se reportam ao presidente. Entretanto, quando não há ninguém ocupando o cargo de gerente na área, o coordenador tem o diretor como superior imediato. Assim sendo, por meio do Questionário de Avaliação

de Competências Profissionais (APÊNDICE A), cada nível avaliou seu subordinado direto, ou seja, o presidente avaliou os diretores, que avaliaram os gerentes ou coordenadores e os gerentes avaliaram os coordenadores. Da mesma forma, lançando mão do Questionário de Autoavaliação de Competências Profissionais (APÊNDICE B), os três níveis se autoavaliaram quanto ao grau de importância e o seu grau de desenvolvimento em cada competência.

Chamou-se de competências requeridas aquelas classificadas no questionário com o grau 3 (Importante) ou 4 (Muito importante) e como tidas aquelas classificadas com grau 3 (Tem desenvolvida) ou 4 (Tem muito desenvolvida), nas respectivas escalas. Por sua vez, considerou-se como competências não demandadas aquelas que obtiveram nota 2 (Pouco Importante) ou 1 (Sem importância) e não tidas aquelas cujo grau de desenvolvimento foi 2 (Tenho pouco desenvolvida) ou 1 (Tenho muito pouco desenvolvida).

Para a análise do grau em que as competências são demandadas assim como do grau em que são tidas, tirou-se a média simples das notas atribuídas pelos gestores de cada categoria a cada uma das quinze competências. Procedeu-se dessa forma, tanto para os casos em que os gestores estavam na posição de avaliadores, quanto de avaliados.

A discrepância foi calculada com base na diferença entre as médias das notas dadas, ora descritas. Utilizou-se, assim, a discrepância para avaliar diferentes variáveis, a saber:

- a importância de cada competência e o quanto o gestor a tem desenvolvida, de acordo com a avaliação do superior;
- a importância da competência e o quanto o gestor a tem desenvolvida, de acordo com autoavaliação;
- o grau de importância de cada competência na avaliação de superiores e subordinados;
- o grau de desenvolvimento de cada competência na avaliação de superiores e subordinados;

- média de discrepância considerando o somatório das discrepâncias entre o que é demandado e o que é tido para todas as competências de cada categoria, na avaliação do superior;
- média das discrepâncias das três categorias, considerando a avaliação dos superiores entre a importância da competência e o grau de desenvolvimento de seus subordinados.

Optou-se por utilizar porcentagem para representar os dados para melhor compreensão.

3.8 Análise dos dados da entrevista

Para analisar as respostas dadas nas entrevistas, segmentou-se a fala dos gestores em categorias distintas. Desse modo, cada pergunta do roteiro de entrevista teve sua resposta interpretada a partir de um construto, com um objetivo, composto de diferentes dimensões de análise, conforme mostrado no quadro 4.

Quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada

QUADRO BASE - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA			
OBJETIVO	CONSTRUTO	DIMENSÃO DE ANÁLISE	PERGUNTA
Verificar a aplicabilidade das competências no trabalho	Aplicabilidade das competências	1- Competências tidas pelos gestores 2- Aplicação das competências	1) Você já teve oportunidade de avaliar suas competências? E quais seriam as suas principais competências. Poderia me dizer como as tem aplicado no exercício de suas funções?
Verificar qual o suporte dado pela empresa para aplicação das competências	Suporte oferecido pela empresa	1- Suporte e apoio do RH	2) Fale sobre o suporte que a Empresa lhe oferece ou deixa de lhe oferecer para que você possa colocar em ação os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, suas competências.
Verificar o que os gestores projetam para o futuro	Visão de futuro	1- Desafios profissionais 2- Otimismo X Pessimismo em relação ao futuro	3) Você vê perspectiva de maior aplicabilidade de suas competências daqui para frente? Justifique sua resposta, por favor.
Identificar o investimento do gestor em si mesmo.	Investimento pessoal	1- Crescimento e Desenvolvimento Pessoal	4) O que você tem feito em prol do desenvolvimento de suas competências?
Identificar as competências demandadas pela empresa	Competências demandadas	1- Competências importantes 2- Adequação do questionário ao contexto pesquisado	6) Na sua opinião, há alguma competência importante que não foi mencionada e você gostaria de acrescentar? Em caso afirmativo, qual?

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

A primeira pergunta do Roteiro de Entrevista Semiestruturada – Gestores (APÊNDICE D) – Você já teve oportunidade de avaliar suas competências? E quais seriam as suas principais competências. Poderia me dizer como as tem aplicado no exercício de suas funções? – teve como objetivo verificar a aplicabilidade das competências dos gestores na realização de suas atividades. Para analisar as respostas, utilizaram-se duas dimensões de análise, sendo a primeira as competências tidas pelos gestores e a segunda a aplicação das competências. Dada a amplitude da questão, as competências foram citadas de forma aleatória, podendo ou não estar incluídas na lista de competências contemplada no referencial da pesquisa. Da mesma forma, os gestores responderam livremente sobre o modo como as aplicam no trabalho.

O segundo construto, Suporte oferecido pela Empresa, teve como objetivo verificar qual o suporte oferecido pela Empresa para que seus gestores apliquem suas competências. A partir da pergunta “Fale sobre o suporte que a empresa lhe oferece ou deixa de lhe oferecer para que você possa colocar em ação os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, suas competências.” respondeu-se à dimensão de análise Suporte e Apoio do RH, categorizando-se o relato dos gestores em: Muito pouco ou nenhum suporte, Oferece suporte e Oferece suporte parcial. Os discursos em que predominavam as queixas da falta de apoio ou que não havia citação de qualquer ajuda da Empresa foram enquadrados na categoria “Muito pouco ou nenhum suporte”. Nas falas desprovidas de reclamações da empresa nesse sentido foram consideradas como “Oferece o suporte”. Para as descrições que se dividiam entre críticas e elogios quanto ao apoio dado, classificou-se como “Oferece suporte parcial”.

No construto Visão de Futuro, intentou-se verificar o que os gestores projetam para o futuro, considerando as dimensões de análise desafios profissionais e otimismo X pessimismo. As análises partiram da pergunta: Você vê perspectiva de maior aplicabilidade de suas competências daqui para frente? Justifique sua resposta, por favor.

Para identificar o investimento que os gestores fazem no desenvolvimento de suas competências, estabeleceu-se o construto Investimento Pessoal, composto da dimensão de análise crescimento e desenvolvimento pessoal, cuja análise se baseou na resposta dada à pergunta: - O que você tem feito em prol do desenvolvimento de suas competências?

Por último, para identificar as competências demandadas, construiu-se este composto das dimensões de análise competências importantes e adequação do questionário ao contexto pesquisado, os gestores responderam à pergunta: - Na sua opinião, há alguma competência importante que não foi mencionada e você gostaria de acrescentar? Em caso afirmativo, qual?

Vale ressaltar que, antes da entrevista e do preenchimento do questionário, a pesquisadora explicou a pesquisa e esclareceu para os participantes o conceito de competências bem como o significado daquelas adotadas no referencial.

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA – A EMPRESA X

Para levantamento dos dados contidos neste capítulo, foram utilizadas informações do *site* da Empresa, que não pôde ser citado para resguardar o sigilo da instituição. Além disso, teve-se acesso ao material divulgado internamente para os funcionários, tais como *folders*, cartilhas explicativas dos programas da empresa, *e-mails* de divulgação e treinamento institucional entre outros.

4.1 História

Em 1989, foi, em Brasília, a Empresa Y Ltda. E, em 1990, em Belo Horizonte, a Empresa X Ltda., ambas atuando em nível nacional, em consultoria e projetos de desenvolvimento de sistemas.

Com o objetivo de alavancar o crescimento e a valorização da Empresa, em 1999, a Empresa X Ltda. buscou investimento na forma de capital de risco por meio do Projeto Fundo de Investimentos em Empresas Emergentes de Minas Gerais (FIEE-MG), organizado pela Federação das Indústrias de Minas Gerais, tornando-se então uma empresa de Sociedade Anônima (S.A.).

Em 2006, após cumprimento do período projetado de investimento na Empresa, foi procedida a recompra pela Empresa X S.A. das ações dos fundos de investimento, demonstrando confiança dos atuais acionistas no potencial de crescimento dos negócios.

Buscando maior dinamismo e especialização de suas áreas de negócio, no início do ano de 2007, a Empresa X S.A. passou por um processo de reestruturação empresarial passando a atuar como *Holding* do Grupo Empresa X, tendo como subsidiária três empresas, sendo uma na área de projetos sob medidas e *outsourcing* e as outras duas especializadas em desenvolvimento de soluções de TI para diferentes segmentos.

Essa reestruturação buscou dar maior capacidade para as empresas competirem com sucesso no mercado de TI.

Em dezembro de 2008, visando a otimização dos processos operacionais do Grupo Empresa X, foi procedida a incorporação de uma das empresas pela Empresa X S.A. Com isso, a empresa incorporada passou a operar como uma unidade de negócios de serviços dentro da atual estrutura da Empresa X S.A.

Intensificando o processo de separação dos papéis dos acionistas e dos executivos, em 2010 o Grupo Empresa X formou o Conselho de Administração (CAD), com a presença de conselheiros externos.

Em 2012, dando continuidade ao processo de aprimoramento da governança e gestão do Grupo Empresa X, foi dado mais um passo para que a gestão e atuação fossem unificadas, mantendo foco nas unidades de negócios operadas pelo Grupo e na possibilidade de desenvolvimento de novas unidades. A Empresa X S.A., empresa *holding* do grupo, incorporou as outras duas empresas citadas anteriormente.

4.2 Áreas de atuação

Para atender às demandas de serviços em todo o território nacional, a Empresa X estabeleceu, além das matrizes das empresas em Belo Horizonte, escritórios regionais em São Paulo e Vitória, atuando ainda em projetos outros estados como Pará, Rondônia, Mato Grosso, Distrito Federal, Ceará, Alagoas, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul.

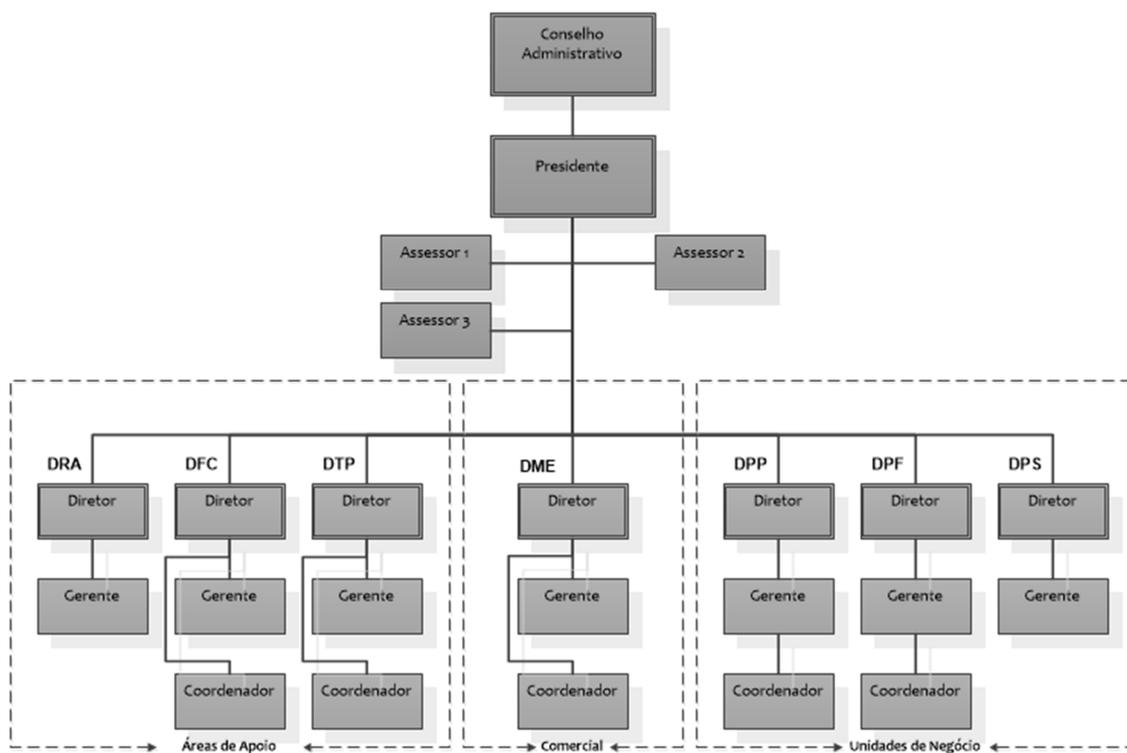
4.3 Gestão empresarial

A Empresa X faz parte da Rede PAEX que integra empresas de médio porte, cujo principal objetivo é a busca por resultados. Nesse ambiente, a Fundação Dom Cabral (FDC) promove melhorias a médio e longo prazo por meio da conscientização e construção gradativa de conhecimento.

4.4 Organograma

O Organograma da Empresa X, no que tange à parte de gestão, é dividido conforme se vê na figura 4.

Figura 4 – Organograma da Empresa



Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Na Empresa X, há o Conselho Administrativo (CAD), ao qual o presidente se reporta, bem como três assessores que, embora hierarquicamente abaixo do presidente, reportam-se a ele e ao CAD, ao mesmo tempo. Os assessores não dispõem equipe de trabalho e, por isso, optou-se por não os envolver na pesquisa.

Existem três áreas de apoio, sendo que, em duas delas, há gerentes e coordenadores que se reportam diretamente à diretoria, a exemplo do que ocorre na área comercial. Em relação às unidades de negócio, em uma delas, há apenas o cargo de gerente e, nas outras duas, existem também coordenadores, que se reportam aos gerentes.

4.5 Programa de desenvolvimento gerencial

4.5.1 Definição

Trata-se de um programa voltado para o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos gestores, necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa e a garantia dos resultados.

O propósito do Programa de Desenvolvimento Gerencial é ampliar e consolidar o papel do gestor em relação às demandas e aos desafios da organização.

O gestor precisa ter ferramentas e conhecimento de modelos avançados em gestão, para promover melhoria dos processos, analisar seu contexto de atuação, rever seus modelos mentais e garantir resultados para a Empresa.

4.5.2 Premissas

Desenvolver gestores com competências necessárias para conduzir o negócio da Empresa e alcançar metas e resultados estabelecidos.

Preparar líderes capazes de construir equipes de autodesempenho para atender à dinâmica do negócio e sustentar a excelência competitiva.

Promover a capacitação gerencial para repassar as mensagens corporativas e objetivos estratégicos às equipes, garantindo a transmissão da cultura organizacional.

Aperfeiçoar a capacidade para o exercício de atividades gerenciais, difundindo o conhecimento de práticas, ferramentas e métodos estruturados de gestão.

4.5.3 Público-alvo

O público desta pesquisa é constituído por:

- diretores;
- gerentes comerciais, das unidades de negócio e das unidades de apoio;
- coordenadores que se reportam, tanto aos gerentes, quanto diretamente aos diretores.

4.5.4 Etapas do programa

O programa é composto pelas seguintes etapas:

- *assessment*: mapeamento perfil e potencial comportamental;
- programa de treinamentos gerenciais;
- grupos de estudo e trabalho;
- definição de rotinas gerenciais comuns.

4.5.4.1 *Assessment: mapeamento de perfil e potencial comportamental*

A avaliação de perfil e potencial ou *assessment* é um processo que possibilita identificar e avaliar com eficiência e de forma sistematizada as competências e o potencial de cada pessoa, por meio de técnicas e de avaliações conduzidas por profissionais especializados.

Por intermédio do *assessment*, é possível conhecer e identificar as principais características da estrutura da personalidade, identificação de comportamentos e competências disponíveis, competências a desenvolver e o potencial das pessoas, de forma a gerenciá-los e a propor mudanças, visando gerar melhores resultados frente aos desafios presentes e futuros da Organização.

O *assessment* potencializa o gerenciamento do capital humano das empresas, pois ele possibilita que se vinculem e se integrem as competências comportamentais e técnicas do profissional, promovendo o seu desenvolvimento em consonância com as necessidades e objetivos de uma empresa.

É um processo que promove o autoconhecimento, o desenvolvimento e a gestão do conhecimento. É utilizado, ainda, para gerenciar o capital humano nas empresas ou para orientar a elaboração de planos de carreira e programas de desenvolvimento.

Nessa etapa, é adotado o relatório DISC, como ferramentas de diagnóstico, visando possibilitar um levantamento do perfil comportamental dos profissionais atuantes nas funções de gestão.

A informação provida pelo DISC deve ser usada como um norteador e, não, como um fim, pois se entende que é preciso obter outros dados para a condução do processo direcionado aos líderes.

O *feedback* do processo deve ser dirigido ao gestor avaliado pela consultoria de recursos humanos.

Por meio do conhecimento da aptidão individual do gestor, estabelece-se o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), direcionando as ações e treinamentos para a redução do *gap* entre o comportamento apresentado com o esperado pela Organização.

4.5.4.2 Programa de treinamento gerencial

Está prevista a realização de um programa de treinamento gerencial, com base nas informações obtidas com o *assessment*. Para a realização desse programa, está prevista a contratação de consultorias, treinamentos internos e, em algumas situações, treinamentos individuais com posterior multiplicação do conteúdo.

Serão realizados treinamentos *in company*, baseados na andragogia, envolvendo vivências, jogos empresariais e filmes.

O programa será desenvolvido em módulos, abrangendo três áreas de conhecimento: autoconhecimento, comportamental e ferramentas para excelência gerencial.

- Autoconhecimento – São treinamentos com o objetivo de ampliar a capacidade de autoconhecimento, propiciando o autodesenvolvimento, abertura à mudança e melhoria dos relacionamentos interpessoais. Objetiva a compreensão de como somos e por que reagimos a uma determinada situação, tornando-nos capazes de fazer uma escolha mais consciente e que, conseqüentemente, nos levará a uma satisfação.
- Comportamental – São treinamentos que visam potencializar o exercício da liderança, desenvolvendo habilidades para conduzir a equipe rumo à conquista de metas desafiadoras. Os pensamentos e emoções influenciam diretamente no comportamento das pessoas. Ou seja, tudo aquilo em que acreditamos se reflete direta ou indiretamente em nossos

ato que, por sua vez, geram outras consequências. Por isso, há treinamentos e ações específicas que visam superar tais limitações e trabalhar as barreiras atitudinais de cada indivíduo.

- Ferramentas para excelência gerencial – São treinamentos que visam aperfeiçoar a capacidade para o exercício de atividades gerenciais, difundindo o conhecimento de práticas, ferramentas e métodos estruturados de gestão. Objetiva qualificar os gestores que exercem funções de chefia, para garantir uma melhor qualidade na administração do trabalho, mediante a aquisição de metodologias reconhecidamente eficazes, de modo a garantir a excelência na prestação de serviços.

4.5.4.3 Grupo de estudo e trabalho: método da cumbuca

Consiste na realização de um trabalho com base no livro Gerenciamento da rotina do Dia-a-dia de Vicente Falconi, publicado em 2004, cuja metodologia de grupo de estudos e trabalho visa ao êxito no aprendizado de cada membro, ao desenvolvimento de habilidade técnica e à feitura de um produto ou atividade laboral.

Os grupos de estudos e trabalho são formados por gestores de diferentes unidades, que se encontram regularmente uma vez por semana, durante duas horas, para discutir e aprofundar a leitura de um livro e a confecção de um produto ou atividade estabelecida.

Os grupos são divididos em grupos de unidades negócio, grupos área meio e grupo comercial, que aprendem com autonomia e cooperação.

Os grupos são coordenados por um líder, que faz o papel de dirigente, acompanhante e moderador. O líder não está envolvido ativamente com o conteúdo estudado.

Cada grupo é único em função da formação e habilidades de seus membros e tem autonomia para definir o conteúdo a ser explorado.

No dia da reunião, o nome de cada participante é colocado em uma cumbuca e, logo no início, é realizado o sorteio de quem irá apresentar o capítulo em questão.

No método sugerido por Falconi (2004), todos os participantes devem estar preparados no dia da reunião, pois é sorteado na hora do encontro para apresentar o capítulo da semana aos outros. Caso o apresentador não tenha estudado, a reunião é desfeita. Não se deve sortear ou indicar outro.

4.5.4.4 Definição de Rotinas Gerenciais Comuns

Entende-se por rotina gerencial o conjunto de atividades gerenciais voltadas para garantir a execução de atividades cruciais para o bom funcionamento da Empresa. Significa conduzir ações e verificações diárias para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas à sua área e atividade.

Essa etapa consiste da definição do rol das rotinas gerenciais comuns, que serão inseridas em um aplicativo de gerenciamento. Para as unidades de negócios será o mesmo rol, enquanto as áreas de apoio terão o rol de rotinas por unidade e a área comercial terá um rol individual.

Semanalmente, são enviados relatórios de desempenho da execução das rotinas.

5 APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa, tendo como objetivo investigar de que forma as competências definidas pela presidência da Empresa pesquisada correspondem ao grau em que os gestores efetivamente as detêm e como eles as mobilizam em suas atividades.

Para tal, apresentou-se inicialmente a caracterização dos entrevistados, informando cargo, tempo em que trabalha na Empresa e tempo ocupando posição de gestão, estado civil, idade, sexo e distribuição dos gestores por diretoria. Em seguida, será feita a análise dos questionários comparando, em cada categoria de cargo, a avaliação do superior ao subordinado com a autoavaliação do subordinado, finalizando com a explicitação das competências que precisam ser desenvolvidas pelos diretores, gerentes e coordenadores. Para análise das entrevistas e de forma a nortear a interpretação das informações, estabeleceram-se cinco construtos, conforme detalhados na metodologia, compostos de dimensões de análises, a saber: 1) Aplicabilidade das Competências, composto das dimensões de análise competências tidas pelos gestores e aplicação das competências; 2) Suporte Oferecido pela Empresa, com a dimensão de análise suporte e apoio do RH; 3) Visão de Futuro, com as dimensões desafios profissionais e otimismo X pessimismo em relação ao futuro; 4) Investimento Pessoal, cuja dimensão é Crescimento e desenvolvimento pessoal; e 5) Competências Demandadas, composto das dimensões competências demandadas e adequação do questionário ao contexto pesquisado.

5.1 Caracterização dos pesquisados

De acordo com o organograma exposto no capítulo 4, a Empresa X se divide em sete diretorias mais o presidente: Administrativo e RH (DRA), Finanças e Controladoria (DFC), Tecnologia e Processos de Produção (DTP), Diretoria de

Mercado (DME) e mais três diretorias – DPF, DPP e DPS – cada qual representando um produto da Empresa, denominadas unidades de negócio, as quais apenas as siglas foram informadas para preservar a identidade da Empresa. Para levantamento dos dados, foram aplicados questionários e entrevistados todos os profissionais dessas diretorias com cargos de gestão que atuam na matriz, em Belo Horizonte, totalizando 31 gestores, assim como o presidente da Empresa.

No quadro 5 é apresentada uma breve caracterização dos participantes.

Quadro 5 – Caracterização dos entrevistados

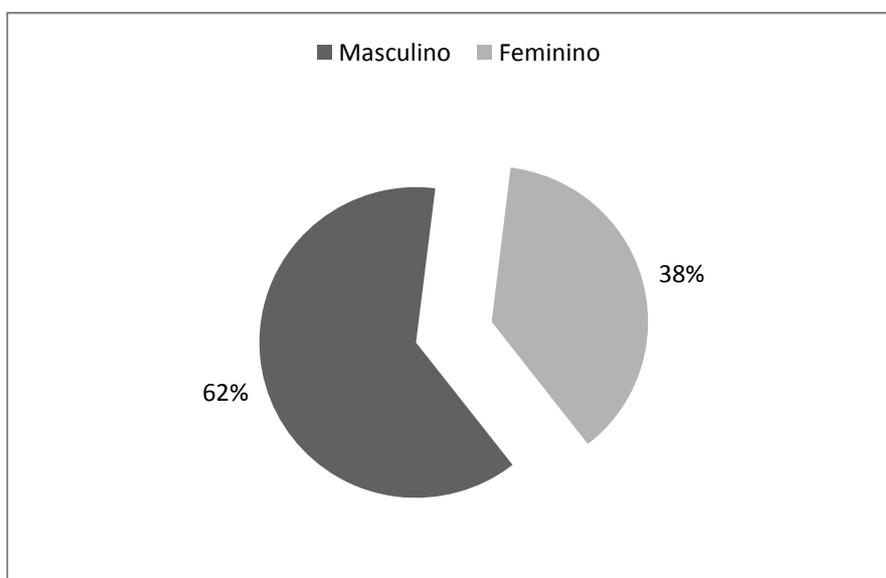
Participante	Cargo	Tempo que trabalha na empresa	Tempo em cargo de gestão na empresa	Estado civil	Faixa etária (anos)
P1	Coordenador	De 6 a 10 anos	Até 2 anos	Casado	Até 30
P2	Gerente	De 6 a 10 anos	de 3 a 5 anos	Casado	31 a 40
P3	Gerente	Acima de 10 anos	Acima de 10 anos	Casado	Acima de 51
P4	Gerente	Acima de 10 anos	de 6 a 10 anos	Casado	Até 30
P5	Gerente	Acima de 10 anos	de 6 a 10 anos	Casado	31 a 40
P6	Gerente	De 6 a 10 anos	Até 2 anos	Solteiro	41 a 50
P7	Gerente	De 3 a 5 anos	de 3 a 5 anos	Solteiro	Até 30
P8	Diretor	De 3 a 5 anos	Até 2 anos	Casado	31 a 40
P9	Gerente	Até 2 anos	Até 2 anos	Casado	31 a 40
P10	Coordenador	De 6 a 10 anos	Até 2 anos	Casado	Até 30
P11	Coordenador	Acima de 10 anos	Até 2 anos	Solteiro	31 a 40
P12	Gerente	Acima de 10 anos	de 3 a 5 anos	Casado	31 a 40
P13	Gerente	Acima de 10 anos	de 6 a 10 anos	Solteiro	41 a 50
P14	Gerente	De 3 a 5 anos	de 3 a 5 anos	Casado	31 a 40
P15	Gerente	Acima de 10 anos	de 6 a 10 anos	Solteiro	31 a 40
P16	Gerente	De 6 a 10 anos	de 3 a 5 anos	Casado	31 a 40
P17	Diretor	Acima de 10 anos	Acima de 10 anos	Casado	31 a 40
P18	Gerente	De 6 a 10 anos	de 6 a 10 anos	Casado	31 a 40
P19	Diretor	De 6 a 10 anos	de 6 a 10 anos	Casado	31 a 40
P20	Gerente	Acima de 10 anos	Até 2 anos	Casado	31 a 40
P21	Coordenador	De 3 a 5 anos	de 3 a 5 anos	Solteiro	Até 30 anos
P22	Diretor	Acima de 10 anos	Acima de 10 anos	Casado	Acima de 51
P23	Gerente	De 6 a 10 anos	de 6 a 10 anos	Solteiro	31 a 40
P24	Coordenador	Até 2 anos	Até 2 anos	Solteiro	Até 30 anos
P25	Diretor	Acima de 10 anos	Acima de 10 anos	Casado	Acima de 51
P26	Diretor	Acima de 10 anos	Acima de 10 anos	Casado	41 a 50 anos
P27	Coordenador	De 3 a 5 anos	Até 2 anos	Solteiro	Até 30 anos
P28	Gerente	Acima de 10 anos	Acima de 10 anos	Casado	Acima de 51
P29	Gerente	De 6 a 10 anos	Até 2 anos	Casado	Até 30 anos
P30	Gerente	Acima de 10 anos	Acima de 10 anos	Casado	41 a 50 anos
P31	Diretor	Até 2 anos	Até 2 anos	Casado	Até 30 anos

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Optou-se por excluir do quadro 5 informações de gênero e setor de trabalho para impedir a identificação dos entrevistados. Contudo, os dados por eles fornecidos, assim como as avaliações que realizaram, foram incluídas em outros gráficos.

Em relação ao gênero, no gráfico 1 é mostrado que a Empresa conta com 20 gestores do sexo masculino (62%) e 12 do sexo feminino (38%), revelando uma predominância de homens nos cargos de gestão, o que pode ser explicado pelo fato de se tratar de uma empresa de tecnologia da informação, área escolhida com mais frequência por pessoas do sexo masculino.

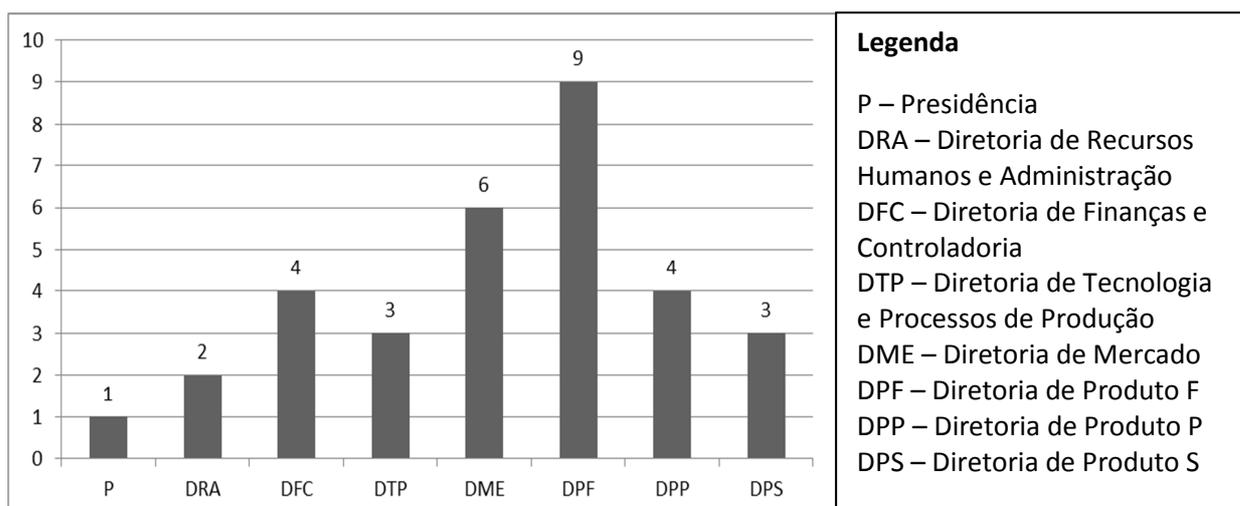
Gráfico 1 – Distribuição dos participantes por gênero



Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

O gráfico 2 mostra como os 31 gestores e o presidente da empresa pesquisada estão distribuídos nas suas diversas diretorias.

Gráfico 2 – Distribuição dos gestores por diretoria



Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Sintetizando, trata-se de uma empresa cujos cargos de liderança são distribuídos entre diretores (23%), gerentes (58%) e coordenadores (19%), os quais se convencionou chamar nesta pesquisa de gestores. Esses têm idade média de 31 a 40 anos, trabalham na Empresa há mais de 10 anos, ocupando o cargo de gestão há duas anos, em média. Em sua maioria, são casados (71%) e do sexo masculino, embora haja um número significativo de mulheres na posição de chefia.

5.2 Análise dos Questionários

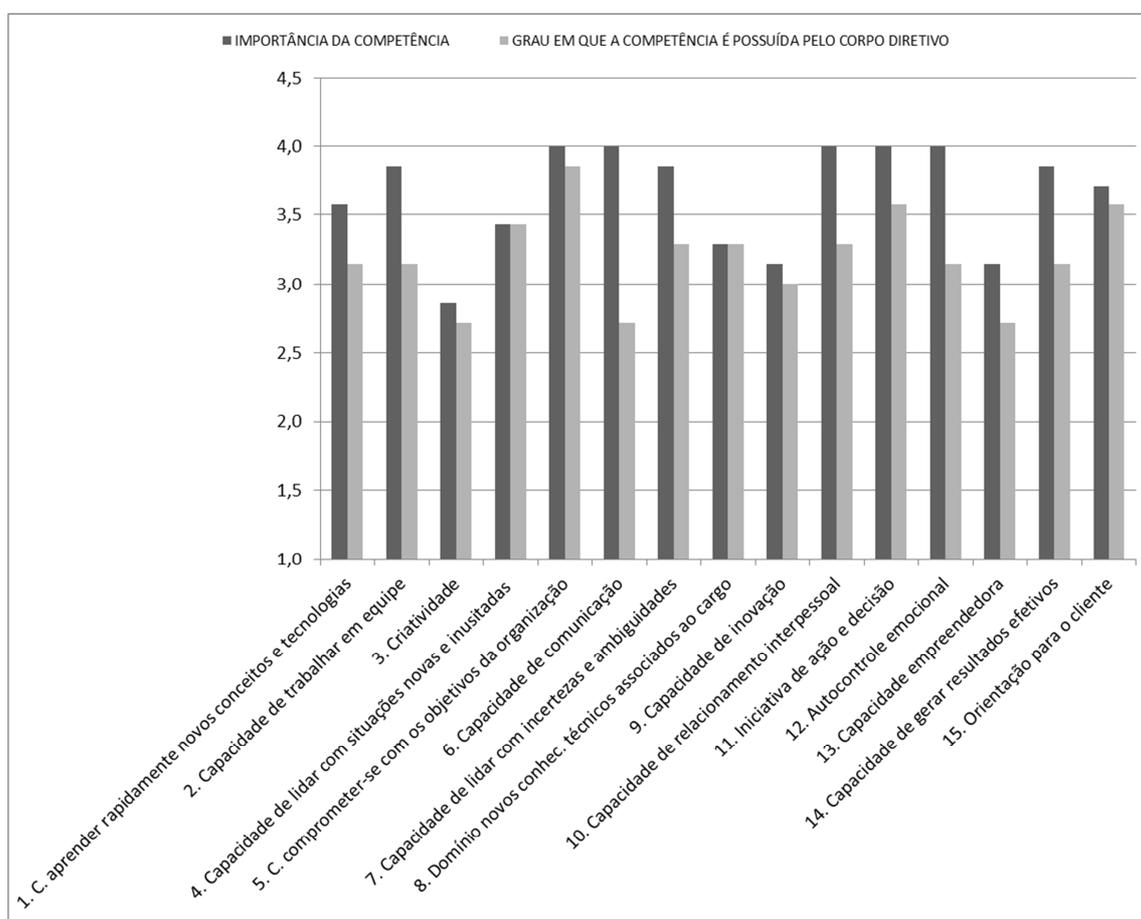
5.2.1 Avaliação da presidência quanto às competências dos diretores

De forma a identificar as competências que a presidência demanda de seu corpo diretivo, foi solicitado ao presidente que respondesse o Questionário de Avaliação de Competências Profissionais (APÊNDICE A), no sentido de avaliar as competências requeridas para cada uma das sete diretorias, assim como as competências ostentadas por seus diretores.

Conforme destacado no capítulo 3, considerou-se as competências com grau 3 e 4 para importância e para desenvolvimento como aquelas que são demandadas e tidas enquanto as que receberam notas 2 ou 1 são as que não são demandadas e não tidas pelos gestores.

O gráfico 3 ilustra, assim, a relação entre as competências demandadas e as competências tidas, com base na média das notas atribuídas pela presidência a cada competência, no que tange ao grau de importância para Organização, assim como quanto ao grau em que os diretores a detêm.

Gráfico 3 – Competências demandadas X competências tidas pelos Diretores



Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Nota-se que as competências que foram avaliadas como mais importantes pela presidência são: capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização, capacidade de comunicação, capacidade de relacionamento

interpessoal, iniciativa de ação e decisão e autocontrole emocional (grau 4 de importância para todos os diretores). Dessas, merece atenção especial a competência capacidade de comunicação, haja vista que é aquela que a presidência considerou como a menos desenvolvida pelos seus diretores (grau 2.7 de desenvolvimento, gerando uma discrepância de 32% entre o que é demandado e o que é tido). Em seguida, deve-se atentar à competência autocontrole emocional, cujo distanciamento foi o segundo maior, quando comparado com as demais competências (grau 3.1 de desenvolvimento com discrepância de 21% em relação ao esperado).

Competências como capacidade de trabalhar em equipe e capacidade de gerar resultados efetivos revelam, da mesma forma, alto grau de importância para a presidência da companhia (grau 3.9 de desenvolvimento) assim como nível de discrepância considerado elevado (19%), quando o parâmetro é a média dos *gaps* de todas as competências (12%). Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, por sua vez, não pode ser negligenciada visto que apresenta o mesmo grau de importância das duas últimas competências, de acordo com a presidência, assim como uma discrepância relativamente elevada (15%).

Embora criatividade e capacidade empreendedora tenham sido avaliadas com o mesmo nível de desenvolvimento da competência capacidade de comunicação (grau 2.7 de desenvolvimento), não se pode afirmar que se trata de uma situação crítica. Haja vista que, apesar do corpo diretivo não as ter tão desenvolvidas, elas estão próximas ao grau de importância que é requerido que ele as detenha (grau 2.9 e 3.1 de desenvolvimento, respectivamente, e discrepância de aproximadamente 5 e 14%, nessa ordem). De forma análoga, as competências capacidade de inovação e orientação para o cliente distanciam-se pouco do que é esperado (discrepância de 5% e 4%, respectivamente).

No que se refere ao grau de adequação, as competências capacidade de lidar com situações novas e inusitadas e capacidade de trabalhar em equipe e capacidade de gerar resultados efetivos se constituem aquelas cujo grau de

desenvolvimento dos diretores corresponde exatamente à sua relevância para presidência (graus 3.4 e 3.3, respectivamente).

Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias se refere a de uma competência que está dentro da média no que tange, tanto ao grau de importância que lhe é atribuída (grau 3.6), quanto ao nível de desenvolvimento apresentado por seus diretores (grau 3.1), revelando, conseqüentemente, discrepância dentro dos padrões das demais competências (12%).

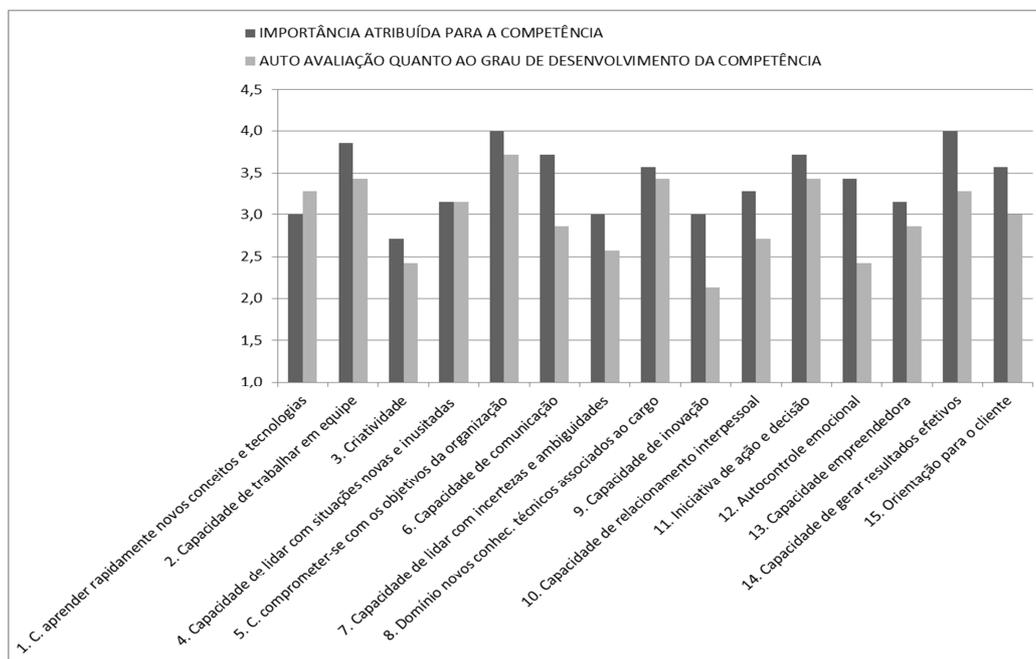
As 15 competências do questionário são requeridas a todos os diretores, com exceção de criatividade e capacidade empreendedora, consideradas como pouco importantes (grau 2) apenas para uma das diretorias. Isso demonstra a aplicabilidade do questionário ao contexto pesquisado, o que é corroborado pela fala do presidente ao ser indagado se gostaria de acrescentar mais alguma competência:

“Não, elas são mais genéricas, são bem abrangentes, bem compreensível.”

5.2.2 Autoavaliação dos diretores quanto às suas competências

Para que os diretores pudessem avaliar suas competências, foi solicitado que respondessem ao Questionário de Autoavaliação de Competências Profissionais (APÊNDICE B). Em seguida, identificou-se a percepção do corpo diretivo da companhia quanto ao grau de importância das 15 competências contidas no questionário, para a função ocupada bem como o quanto cada uma delas tem desenvolvidas, conforme representado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Importância da competência para função X autoavaliação dos diretores quanto ao grau de desenvolvimento



Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

A exemplo da presidência, de acordo com a média da avaliação dos diretores da empresa pesquisada, todas as competências foram classificadas com elevado grau de importância para o exercício da atividade dos diretores (grau de importância entre 3 – Importante – e 4 – Muito importante), sendo que, apenas a competência criatividade, obteve nota inferior (grau de importância de 2.7). O público em questão também considera que não tem essa competência tão bem desenvolvida (grau 2.4 de desenvolvimento), mas reconhece que está aquém do que acredita que deveria ter (discrepância de 11%).

Para o corpo diretivo da Empresa, as competências mais importantes para a realização de seu trabalho são capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização e capacidade de gerar resultados efetivos, avaliadas por todos eles com grau máximo de importância (grau 4). Em seguida, consideram a capacidade de trabalhar em equipe como a mais importante (grau 3.9 de importância). Quanto à primeira e à terceira, o grau de discrepância (7 e 11% respectivamente) não está elevado quando comparado com a média de todas as competências (12%), diferente da segunda que

revela grau acentuado de defasagem entre o que os diretores acreditam ser importante para sua função e o grau que a têm (18%).

Por conseguinte, com grau elevado de importância (3.7), aparecem as competências capacidade de comunicação e iniciativa de ação e decisão. Entretanto, essa última, assim como domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada e capacidade empreendedora, apresenta baixo grau de discrepância (8, 4 e 9%, respectivamente). Já capacidade de comunicação situa-se no grupo das que apresentam maior discrepância (23%), junto com autocontrole emocional e capacidade de inovação (ambas com discrepância de 29%). Competências como capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, orientação para o cliente e capacidade de relacionamento interpessoal também apresentaram discrepância superior à média das outras competências (14, 16 e 17%, respectivamente).

Em relação à competência capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, os diretores consideram que têm o grau de desenvolvimento necessário para a função, mas superaram as expectativas quanto à competência capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias (10% de discrepância).

Em síntese, a média do grau de importância que o corpo diretivo da Empresa atribuiu para as competências (grau 3,4) pode ser enquadrada entre as categorias importante (grau 3) e muito importante (grau 4). Ainda no que se refere à média, consideram que têm as competências desenvolvidas (grau 3), embora abaixo do esperado, denotando que têm ciência da defasagem entre o grau em que determinada competência é importante para o cargo e o grau que eles a têm desenvolvidas (discrepância de 12%).

5.2.3 Comparação entre a avaliação da presidência e a autoavaliação do corpo diretivo da empresa

Face à avaliação das 15 competências focalizadas neste trabalho, é possível afirmar que presidência e diretoria compartilham de percepções semelhantes no que se refere ao grau de importância e desenvolvimento de algumas competências ao passo que, em outras, apresentaram grandes discrepâncias, conforme expresso na tabela 1.

Tabela 1: Avaliação da presidência e autoavaliação do corpo diretivo da empresa

Competências	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA (P/PRESIDÊNCIA)	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA (P/DIRETORES)	DISCREPÂNCIA IMPORTÂNCIA (%)	GRAU EM QUE A COMPETÊNCIA É POSSUÍDA PELO CORPO DIRETIVO (P/PRESIDÊNCIA)	GRAU EM QUE A COMPETÊNCIA É POSSUÍDA PELO CORPO DIRETIVO (P/DIRETORES)	DISCREPÂNCIA GRAU DE DESENVOLVIMENTO (%)
1. C. aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	3,6	3,0	-16,0	3,1	3,3	5
2. Capacidade de trabalhar em equipe	3,9	3,9	0,0	3,1	3,4	9
3. Criatividade	2,9	2,7	-5,0	2,7	2,4	-11
4. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	3,4	3,1	-8,3	3,4	3,1	-8
5. C. comprometer-se com os objetivos da organização	4,0	4,0	0,0	3,9	3,7	-4
6. Capacidade de comunicação	4,0	3,7	-7,1	2,7	2,9	5
7. Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	3,9	3,0	-22,2	3,3	2,6	-22
8. Domínio novos conhec. técnicos associados ao cargo	3,3	3,6	8,7	3,3	3,4	4
9. Capacidade de inovação	3,1	3,0	-4,5	3,0	2,1	-29
10. Capacidade de relacionamento interpessoal	4,0	3,3	-17,9	3,3	2,7	-17
11. Iniciativa de ação e decisão	4,0	3,7	-7,1	3,6	3,4	-4
12. Autocontrole emocional	4,0	3,4	-14,3	3,1	2,4	-23
13. Capacidade empreendedora	3,1	3,1	0,0	2,7	2,9	5
14. Capacidade de gerar resultados efetivos	3,9	4,0	3,7	3,1	3,3	5
15. Orientação para o cliente	3,7	3,6	-3,8	3,6	3,0	-16
MÉDIAS	3,6	3,4	-6,3	3,2	3,0	-7,0

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Nota-se que há um alinhamento em relação ao grau de importância que a presidência e o corpo diretivo atribuem para as competências capacidade de trabalhar em equipe (grau 3,9), capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização (grau 4,0) e capacidade empreendedora (grau 3,1). Contudo, na avaliação da segunda competência citada, o presidente atribui maior grau de desenvolvimento de seus diretores (discrepância de 4%) ao passo que, nas outras duas, os diretores se superestimam (9 e 13% de discrepância, respectivamente).

Dentre as competências que o presidente considerou com o grau máximo de importância (grau 4), estão capacidade de comunicação e iniciativa de ação e

decisão, cuja discrepância com a avaliação dos diretores não é expressiva, tanto em relação ao grau de importância (7,1%), quanto ao nível de desenvolvimento (5 e 4% de discrepância, respectivamente). Apesar de os diretores terem ciência da importância bem como do grau de desenvolvimento que têm nessas competências, não se pode negligenciar o fato de estarem significativamente aquém do que é requerido pela presidência, conforme já mostrado no gráfico 3.

Em relação às outras duas competências mais bem avaliadas quanto ao grau de importância para a presidência, capacidade de relacionamento interpessoal e autocontrole emocional, apresentam-se como mais problemáticas. Isso porque, além de os diretores não terem consciência do grau requerido de sua importância (discrepância de 17,9 e 14,3%, respectivamente), eles se autoavaliam de forma superior à classificação feita pelo presidente, no que tange ao nível em que têm essas competências desenvolvidas (discrepância de 17 e 23%, respectivamente). Na mesma situação está a competência capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, que é fortemente requerida pela presidência (grau 3,9 de importância), mas é a de que o corpo diretivo mais se distancia em termos de percepção de importância (defasagem de 22,2%) e está abaixo do que é requerido (grau 3,3 de desenvolvimento na percepção do presidente).

Os diretores atribuem maior grau de importância e nível mais alto de desenvolvimento que a avaliação do presidente nas competências domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada (discrepância de 8,7% quanto à importância e 4% no nível de desenvolvimento) e capacidade de gerar resultados efetivos (discrepância de 3,7% quanto à importância e 5% no nível de desenvolvimento). Embora os números evidenciem uma supervalorização por parte dos diretores, a diferença não é tão grande que mereça preocupação. Da mesma forma, na competência capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, os diretores avaliam que superam as expectativas do cargo. Contudo, apesar da pequena defasagem em relação à análise da presidência quanto ao grau de

desenvolvimento da competência (5%), os diretores não conferem a mesma importância a essa competência que a presidência (discrepância de 16%).

O cenário é estável no que tange à competência capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, uma vez que, embora os diretores não reconheçam o grau de sua importância para o presidente (discrepância de 8,3%), este considera que o corpo diretivo a tem desenvolvida no grau necessário para a função. De forma semelhante, há uma pequena defasagem em relação ao grau de importância atribuído pelos diretores às competências criatividade (5%), capacidade de inovação (4,5%) e orientação para o cliente (3,8%), mas, nos três casos, embora não correspondam exatamente ao grau de desenvolvimento requerido pelo presidente, a defasagem também é pequena, sendo que a autoavaliação do corpo diretivo em relação ao grau de desenvolvimento que têm essas competências é subvalorizada em relação à avaliação da presidência.

Tomando-se a média geral de todas as competências, percebe-se que o corpo diretivo mostra um grau de desenvolvimento satisfatório para presidência (correspondência de 88,88%). Entretanto, considerando a coletividade, os diretores não superam as expectativas em nenhuma competência, diferentemente da autoavaliação que realizaram.

Em termos de grau de importância, apesar de a discrepância ser pequena em relação às expectativas da presidência (5,5%) e dos diretores serem mais críticos com eles mesmos quanto ao grau em que detêm as competências (6,2% a menos que o presidente), eles ainda estão abaixo do que é esperado (11,11% de defasagem).

O fato de o corpo diretivo não atribuir o mesmo grau de importância para as competências pode contribuir para que estejam menos empenhados em desenvolvê-las.

Em concordância com essa interpretação, observa-se nas entrevistas que a maioria dos diretores, ao serem questionados sobre o que fazem em prol do

desenvolvimento de suas competências, deu respostas relacionadas ao aprimoramento do conhecimento técnico que, para a presidência, foi a terceira com menor grau de importância atribuído (grau 3,3 para a competência domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada).

Ao contrário, para competências comportamentais, como capacidade de relacionamento interpessoal e autocontrole emocional, que foram avaliadas com grau máximo de importância pela presidência (4,0) e tiveram um dos mais baixos graus de desenvolvimento (discrepância de 17,9% e 21,4%, respectivamente), houve apenas um diretor que mencionou fazer atividade extraempresa com o intuito de melhoria do aspecto comportamental.

“Como eu tenho alguns pontos fracos, considerados comportamentais, que é ser um pouco agressivo, ser bravo, eu tento fazer meditação e uma série de coisas pra me deixar num nível de estresse razoável.” (P25)¹

Finalmente, embora na comparação numérica entre a avaliação que o presidente fez de seus diretores com a autoavaliação dos mesmos tenha sido verificada uma correspondência entre a percepção das competências requeridas pela presidência (correspondência de 94,4%) e o grau de desenvolvimento do corpo diretivo em relação às mesmas (correspondência de 93,7%), deve-se, para não se tornar reducionista, aprofundar a análise considerando os dados das entrevistas.

5.2.4 Avaliação dos diretores quanto às competências dos gerentes

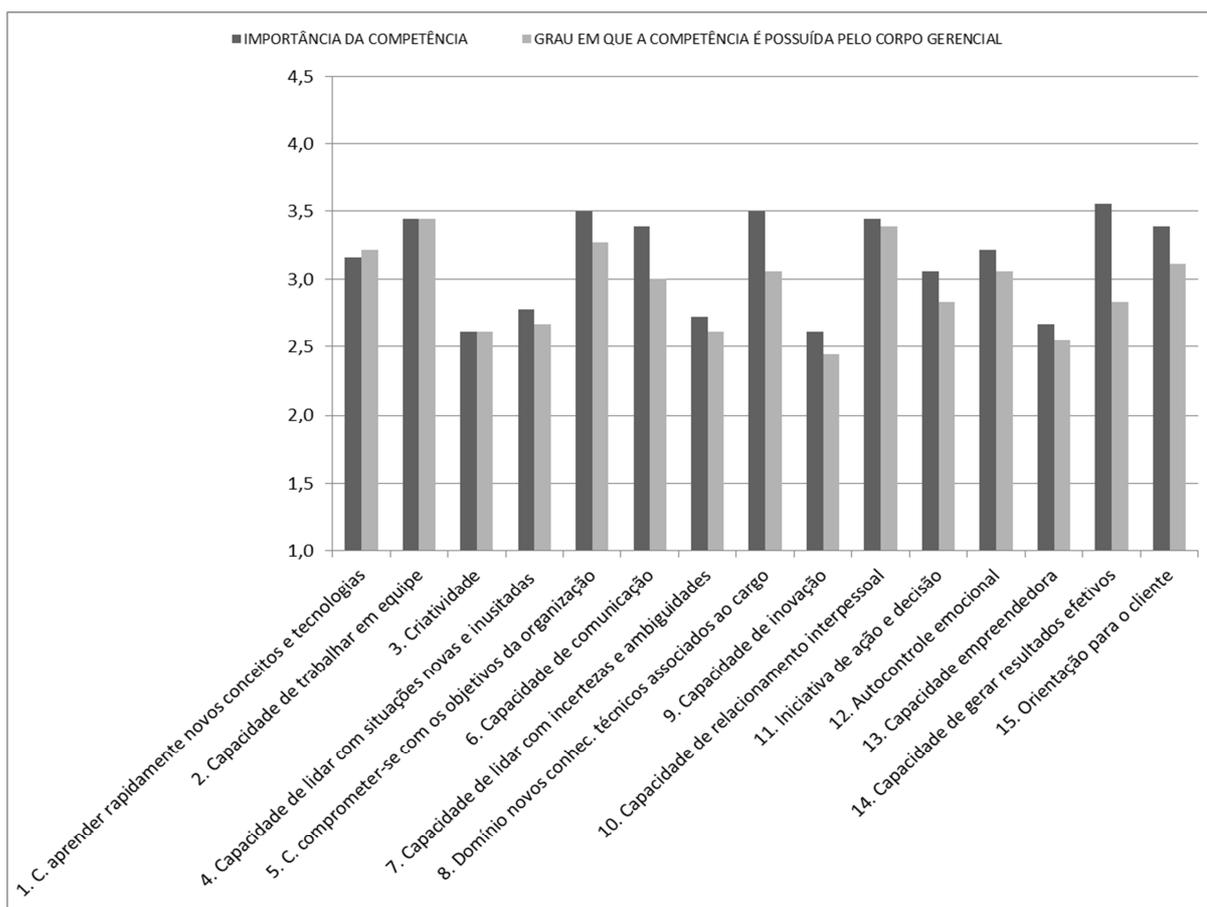
Baseando-se nas notas atribuídas pelos diretores, a partir do Questionário de Avaliação de Competências (APÊNDICE A), em relação ao que demandam de

¹ Nesta e nas demais transcrições das entrevistas não houve, por parte da autora da dissertação, preocupação com a correção linguística com o objetivo de preservar a espontaneidade das falas dos entrevistados.

seu corpo gerencial, apesar de nenhuma competência ter tido grau máximo de importância (4,0), a média (3,1) demonstra que o referencial adotado reflete em competências importantes para o público-alvo.

No gráfico 5 é mostrada a avaliação que os sete diretores fizeram quanto ao grau em que as competências são demandadas e tidas por seus respectivos gerentes, o que totalizou dezoito pessoas.

Gráfico 5 - Competências demandadas X competências tidas pelos gerentes



Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Considerando a avaliação que os diretores fizeram de seus gerentes, nota-se um grau de correspondência muito grande entre o que é demandado e o que é tido (média de 6% de discrepância). Nas competências capacidade de trabalhar em equipe e criatividade, por exemplo, os gerentes apresentam exatamente o grau de desenvolvimento necessário (3,4 e 2,6, respectivamente) que lhes é requisitado para a função, de acordo com a avaliação dos diretores.

Em relação à capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, eles superam as expectativas, ainda que somente um pouco mais do que é requisitado (1,8% de discrepância).

Igualmente, competências como capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, capacidade de relacionamento interpessoal, autocontrole emocional e capacidade empreendedora estão abaixo da média de todas as competências, gerando discrepância entre o que é demandado pelos diretores e o que é tido pelos gerentes (4,0%, 4,1%, 1,6%, 5,2% e 4,2%, nesta ordem).

Não obstante, um fator preocupante é que a competência capacidade de gerar resultados efetivos, que teve a maior nota em termos de grau de importância (3,6), foi uma das que os gerentes menos têm desenvolvida (grau 2,8), gerando a maior discrepância entre o que é demandado e o que é tido (20,3%). Da mesma forma, domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada e capacidade de comunicação também apresentam alto grau de importância para a função dos gerentes, segundo avaliação dos diretores (3,5 e 3,4, respectivamente) mas, considerando a média de todas as competências, mostram defasagem relativamente grande no tocante ao grau em que são tidas (12,7% e 11,5%).

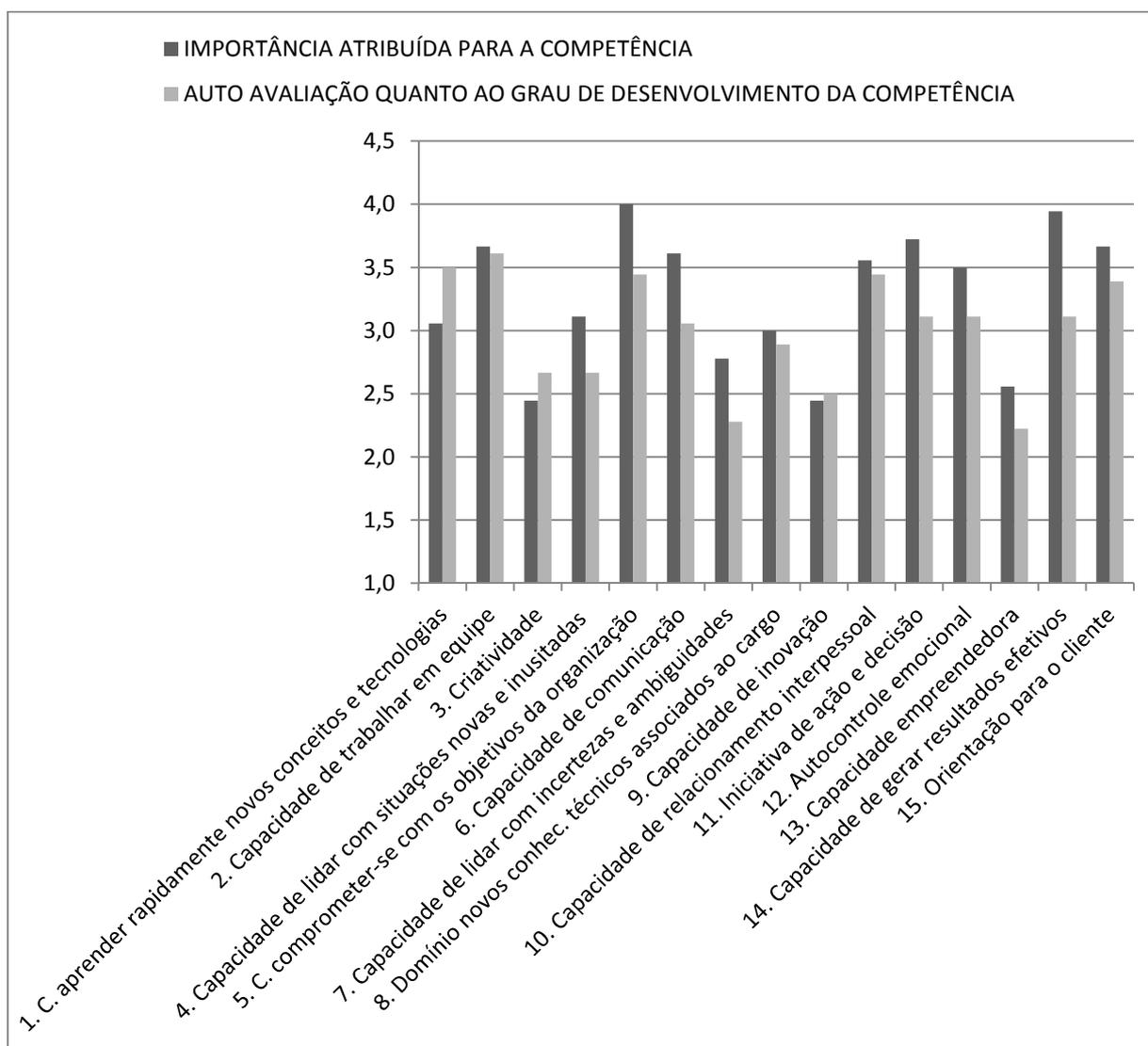
Os diretores consideram competências como capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização, orientação para o cliente e Iniciativa de ação e decisão importantes para seu corpo gerencial (graus 3,5, 3,4 e 3,1, respectivamente) e a discrepância que elas apresentam está próxima à média de todas as competências (6,3%, 8,2% e 7,3%, nesta ordem). O mesmo ocorre com capacidade de inovação, cuja discrepância está muito próxima da média (6,4%). Contudo, é a competência que foi avaliada como tendo menor grau de importância (2,6), juntamente com criatividade, supramencionada.

Ao avaliarem as competências e se autoavaliarem, os gerentes, conforme analisado no item 5.2.5, também apresentaram a mesma proximidade detectada na avaliação dos diretores.

5.2.5 Autoavaliação dos gerentes quanto às suas competências

A partir da avaliação que os gerentes fizeram utilizando o Questionário de Autoavaliação de Competências Profissionais (APÊNDICE B), observa-se que, apesar da pequena defasagem (12%) entre a importância que atribuíram à competência e o grau em que a têm, houve significativa variação na porcentagem de discrepância de cada competência, oscilando entre supervalorização de algumas competências e carência em outras, conforme pode ser conferido no gráfico 6.

Gráfico 6 – Importância da competência para função X autoavaliação dos gerentes quanto ao grau de desenvolvimento



Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Nas competências capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, criatividade e capacidade de inovação, os gerentes consideram que superam o que é necessário para a função, sendo a discrepância elevada, em alguns casos, e, em outros, não tão expressiva (discrepância de 15%, 9% e 2%, respectivamente).

Embora em nenhum caso o corpo gerencial considere que tenha as competências exatamente no grau em que elas são demandadas, observou-se, em algumas situações, um baixo grau de discrepância nas competências capacidade de trabalhar em equipe (2%), capacidade de relacionamento interpessoal (3%), domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada (4%) e orientação para o cliente (8%).

Por outro lado, merece atenção a competência capacidade de gerar resultados efetivos uma vez que é a que apresentou maior defasagem (21%) e obteve a segunda maior pontuação em grau de importância (3,9). Em situação semelhante, encontra-se a competência capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização, que foi a única considerada por todos os gestores com o grau máximo de importância (4,0) e apresentou um elevado grau de discrepância (14%). Na mesma linha, tiveram elevados graus de importância e defasagem as competências Iniciativa de ação e decisão (3,7 de importância e 16% de discrepância), capacidade de comunicação (3,6 de importância e 15% de discrepância) e autocontrole emocional (3,5 de importância e 11% de discrepância).

Finalmente, embora as competências capacidade empreendedora, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas tenham apresentado defasagem acima da média (13%, 18% e 14%, nesta ordem), o grau de importância atribuído às mesmas é relativamente baixo (2,6, 2,8 e 3,1, respectivamente) quando comparado com a média de todas as competências (3,4). Destaca-se ainda o fato de as competências capacidade empreendedora e capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades terem sido as que os gestores consideram que têm

menos desenvolvidas (2,2 e 2,3, respectivamente), talvez por não visualizarem tamanha importância nas mesmas.

5.2.6 Comparação entre a avaliação dos diretores e a autoavaliação do corpo gerencial da empresa

Ao comparar a avaliação que os diretores fizeram de seus gerentes utilizando o Questionário de Avaliação de Competências (APÊNDICE A) com a autoavaliação realizada por esses gerentes via Questionário de Autoavaliação de Competências Profissionais (APÊNDICE B), tem-se as informações expressas na tabela 2.

Tabela 2 - Avaliação da diretoria e autoavaliação do corpo gerencial da empresa

Competências	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA (P/DIRETORES)	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA (P/GERENTES)	DISCREPÂNCIA IMPORTÂNCIA (%)	GRAU EM QUE A COMPETÊNCIA É POSSUÍDA PELO CORPO GERENCIAL (P/DIRETORES)	GRAU EM QUE A COMPETÊNCIA É POSSUÍDA PELO CORPO GERENCIAL (P/GERENTES)	DISCREPÂNCIA GRAU DE DESENVOLVIMENTO (%)
1. C. aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	3,2	3,1	-3,5	3,2	3,5	9
2. Capacidade de trabalhar em equipe	3,4	3,7	6,5	3,4	3,6	5
3. Criatividade	2,6	2,4	-6,4	2,6	2,7	2
4. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	2,8	3,1	12,0	2,7	2,7	0
5. C. comprometer-se com os objetivos da organização	3,5	4,0	14,3	3,3	3,4	5
6. Capacidade de comunicação	3,4	3,6	6,6	3,0	3,1	2
7. Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	2,7	2,8	2,0	2,6	2,3	-13
8. Domínio novos conhec. técnicos associados ao cargo	3,5	3,0	-14,3	3,1	2,9	-5
9. Capacidade de inovação	2,6	2,4	-6,4	2,4	2,5	2
10. Capacidade de relacionamento interpessoal	3,4	3,6	3,2	3,4	3,4	2
11. Iniciativa de ação e decisão	3,1	3,7	21,8	2,8	3,1	10
12. Autocontrole emocional	3,2	3,5	8,6	3,1	3,1	2
13. Capacidade empreendedora	2,7	2,6	-4,2	2,6	2,2	-13
14. Capacidade de gerar resultados efetivos	3,6	3,9	10,9	2,8	3,1	10
15. Orientação para o cliente	3,4	3,7	8,2	3,1	3,4	9
MÉDIAS	3,1	3,3	4,3	2,9	3,0	2,0

Fonte – Elaborada pela autora da dissertação

De uma forma geral, nota-se que há uma proximidade (média de apenas 4,3%) em termos de grau de importância, quando se considera a média das notas dadas pelos diretores quando da avaliação das competências demandadas a seus gerentes (3,1), e a média do grau de importância das competências para a própria função, na visão desses gerentes (3,3).

Entretanto, a despeito de não haver acentuada defasagem, merece atenção o fato de os gerentes, em média, creditarem maior grau de importância às competências do que os diretores.

Dessa forma, apesar de capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades e capacidade de relacionamento interpessoal serem competências que apresentaram discrepância abaixo da média (2,0% e 3,2%, respectivamente), as demais foram mais valorizadas pelos gerentes, com destaque para capacidade de gerar resultados efetivos (discrepância de 10,9%), capacidade de lidar com situações novas e inusitadas (discrepância de 12,00%), capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização (discrepância de 14,3%) e iniciativa de ação e decisão (discrepância de 21,8%), cujas defasagens foram mais acentuadas.

Causa certa estranheza, contudo, o fato de a competência domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada ter sido avaliada como menos importante pelos gestores, com destacada discrepância (14,3%), pelo fato de ter sido essa a competência que ficou em segundo lugar em termos de grau de importância atribuído pela diretoria. Além disso, de acordo com autores como Katz e Khan (1978), nos níveis inferiores e mais operacionais da hierarquia das empresas, os conhecimentos e as habilidades técnicas tornam-se cada vez mais relevantes. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que, provavelmente, a presidência está demandando do corpo gerencial competências que, na verdade, são necessárias para os seus subordinados, o que sugere a necessidade da empresa em identificar e diferenciar as competências técnicas que precisam ser adquiridas ou desenvolvidas nos seus diversos níveis.

Da mesma forma, os gerentes estão considerando que suas competências estão mais bem desenvolvidas que na avaliação de seus diretores. Tomando como referência a média geral, a discrepância é pequena (2%), mas, avaliando-as individualmente, notam-se algumas diferenças relevantes.

Por um lado, não é crítica a situação de competências como capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, na qual os gerentes têm exatamente o grau de desenvolvimento necessário para a função; ou competências como capacidade de relacionamento interpessoal, autocontrole emocional, capacidade de comunicação, criatividade e capacidade de inovação que revelam discrepância pouco expressiva (2%) apesar das diferenças na atribuição de importância.

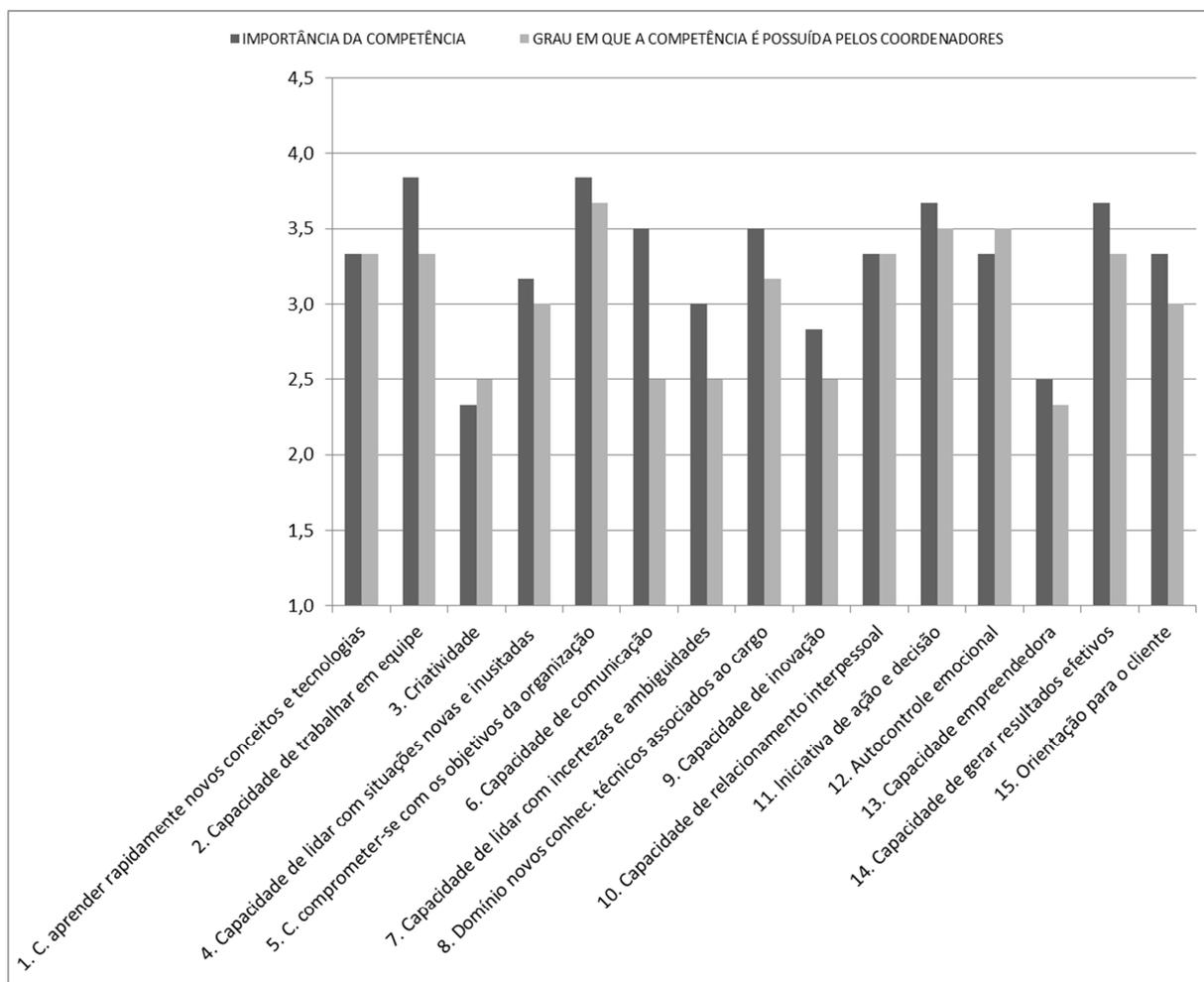
Contudo, o cenário muda quando se trata das competências avaliadas com alto grau de importância para a diretoria, como capacidade de gerar resultados efetivos (3,6), capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização (3,5), capacidade de trabalhar em equipe (3,4) e orientação para o cliente (3,4). Pelas notas atribuídas, os gerentes as consideram mais importantes que os próprios diretores (discrepância de 10,9%, 14,3%, 6,5% e 8,2%, respectivamente), mas o grau de desenvolvimento que esses gerentes a têm (2,8, 3,3, 3,4 e 3,1, nessa ordem), segundo avaliação dos diretores, está abaixo do que é demandado para o cargo, conforme citado no grau de importância, e abaixo da autoavaliação que os gerentes fizeram, refletindo em discrepâncias expressivas, dado o grau de relevância das competências (10%, 5%, 5% e 9%, respectivamente).

Deve-se atentar, por fim, para o fato de que, apesar de os gerentes atribuírem grau de importância superior ao que é demandado pelos diretores para algumas competências, não necessariamente as apresentam em maior grau de desenvolvimento também. Pelo contrário, as avaliações dos diretores se mostraram mais rigorosas do que as suas autoavaliações, ou seja, os gerentes parecem estar se superestimando em relação ao grau em que as detêm.

5.2.7 Avaliação dos Gerentes/diretores quanto às competências dos coordenadores

A avaliação dos coordenadores foi feita por meio do Questionário de Avaliação de Competências (APÊNDICE A) por gerentes e, em alguns casos, por diretores devido ao fato de, em algumas áreas, profissionais desse cargo se reportarem diretamente ao diretor. Encontraram-se na avaliação os resultados apresentados no gráfico 7.

Gráfico 7 – Competências demandadas X competências tidas pelos coordenadores



Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Das 15 competências utilizadas neste trabalho, os coordenadores têm o grau demandado por seus superiores (3,3) em duas delas: capacidade de aprender

rapidamente novos conceitos e tecnologias e capacidade de relacionamento interpessoal.

No que se refere às competências autocontrole emocional e criatividade, os coordenadores superaram as expectativas de seus gerentes ou diretores (discrepância de 5,0% e 7,1%, respectivamente), contudo, em relação a criatividade, trata-se da competência avaliada com menor grau de importância (2,3), assim como ocorreu nas avaliações dos diretores pelo presidente e nas dos gerentes pelos diretores.

Outras competências como capacidade empreendedora, capacidade de inovação, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas foram avaliadas com grau de importância mais baixo (2,5, 2,8, 3,0 e 3,2, nesta ordem) quando comparado com a média da importância atribuída a todas as competências (3,3). Entretanto, não se pode menosprezar o fato de os coordenadores não terem atingido o grau de desenvolvimento necessário para o cargo, com relevantes índices de defasagem (6,7%, 11,8%, 16,7% e 5,3%, respectivamente).

A competência capacidade de comunicação é a que merece mais atenção visto que, além de mostrar elevado grau de importância para os gerentes ou diretores (3,5), foi aquela que apresentou o índice mais expressivo de defasagem (28,6%).

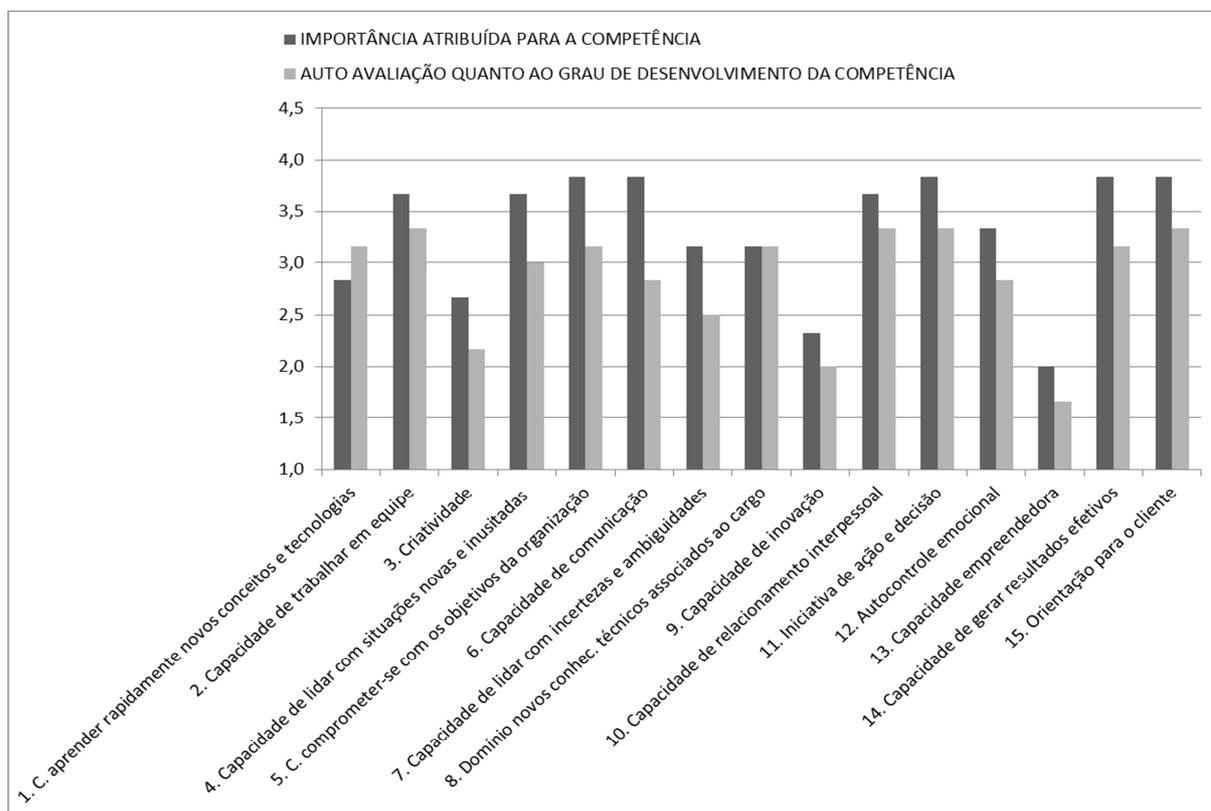
Das quatro competências que tiveram maiores notas em termos de importância para os gerentes ou diretores, duas evidenciaram relevantes índices de discrepância, que são: capacidade de trabalhar em equipe (grau de importância 3,8 e discrepância 13%) e capacidade de gerar resultados efetivos (grau de importância 3,7 e discrepância 9,1%). Embora com discrepância abaixo da média de todas as competências (7,2%), duas outras merecem destaque em função da grande importância para os gerentes, a saber: capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização (grau de importância 3,8 e discrepância 4,3%) e iniciativa de ação e decisão (grau de importância 3,7 e discrepância 4,5%).

Por fim, competências como domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada e orientação para o cliente também devem ser examinadas com cuidado haja vista que têm elevado grau, tanto de importância (3,5 e 3,3, respectivamente), quanto de defasagem (9,5 e 10,0, respectivamente).

5.2.8 Autoavaliação dos coordenadores quanto às suas competências

Na autoavaliação realizada pelos coordenadores por meio do questionário de autoavaliação de competências profissionais (APÊNDICE B), notam-se, de forma geral, elevados índices de discrepância entre o que eles consideram importante para o cargo e o que têm, conforme é mostrado no gráfico 8.

Gráfico 8 – Importância da competência para função X autoavaliação dos coordenadores quanto ao grau de desenvolvimento



Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Os coordenadores consideram que têm o grau de desenvolvimento necessário para a função (3,2) apenas no que se refere à competência domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada. Quanto à competência capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, é a única que eles acreditam terem mais desenvolvida que o demandado para o cargo (discrepância de 12%).

Há competências que, apesar do elevado grau de discrepância quanto ao seu efetivo desenvolvimento, foram consideradas como pouco importantes para o cargo como capacidade empreendedora (grau de importância 2,0 e discrepância de 17%), capacidade de inovação (grau de importância 2,3 e discrepância de 14%) e criatividade (grau de importância 2,7 e discrepância de 19%).

As quatro competências avaliadas com maior grau de importância para a função (3,8) também revelaram auto grau de defasagem no que se refere ao nível de desenvolvimento, tais como capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização e capacidade de gerar resultados efetivos (discrepância de 17%), iniciativa de ação e decisão e orientação para o cliente (13%) e capacidade de comunicação, que foi avaliada com o maior índice de discrepância (26%), denotando a necessidade de direcionar atenção para essa competência. A esse respeito, a fala de um dos participantes expressa a dificuldade da empresa em lidar com essa questão e, conseqüentemente, prover um ambiente propício para que seus gestores tenham mais condições de desenvolvimento da comunicação.

“Nem sempre a gente recebe todas as informações. Então eu falo: será que é necessário eu estar presente numa reunião de diretoria para entender tudo que eles pedem, tudo que muda para eu poder entender?’ Claro que... eu acho que não! O necessário seria eu ter, existir um meio de comunicação que saísse da diretoria e fosse para nós. Tudo que é pertinente à nossa área para gente poder fazer os relatórios corretos e, assim, para eles tomarem as decisões corretas. Então, faltam alguns pontos. Às vezes, nós temos que fazer vários

retrabalhos porque faltam esses pontos. E a gente fica naquele emaranhado, naquela colcha de retalhos, sem conseguir juntar todos os processos. É isso que nos falta.” (P1)

Os coordenadores também atribuíram alto grau de importância (3,7) às competências capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de relacionamento interpessoal e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas. Dentre elas, a defasagem em relação à autoavaliação do grau de desenvolvimento foi relevante para as duas primeiras (9%) e mais expressiva para capacidade de lidar com situações novas e inusitadas (18%).

Dentro da média do grau de importância de todas as competências (3,3), de acordo com os coordenadores, está autocontrole emocional, com relevante discrepância (15%) quanto ao grau que avaliaram que a têm desenvolvida, ao passo que capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, embora abaixo da média no que tange ao grau de importância (3,2), merece destaque por se tratar da competência com segundo maior índice de discrepância (21%) em relação à autoavaliação do grau de desenvolvimento.

A autoavaliação dos coordenadores de que, predominantemente, não têm as competências no grau de desenvolvimento demandado para o cargo, expressa por meio dos altos índices de discrepância, pode ser explicada por diversos fatores. Um deles seria a falta de preparo para o cargo como ilustra a fala de um dos participantes.

“Uma das coisas que a gente sente falta é que, às vezes, igual no meu caso, eu tinha um cargo bem operacional e passei para um cargo de supervisão sem nenhum tipo de preparação. Isso já está melhorando um pouco, mas eu acho que falta talvez um investimento nessa questão de gestão, de preparar quem está assumindo essa parte de gestão.” (P11)

Além da falta de preparação, os coordenadores podem não estar percebendo o investimento da Empresa neles, uma vez que alguns não estão incluídos no programa de desenvolvimento gerencial, conforme fala de um participante.

“Eu não vejo aqui muitos programas, talvez tenha programas com a área gerencial, né, Rota de Desenvolvimento. É uma série de programas que eu tenho conhecimento, mas que eu não participo. Então, da minha parte, eu não vejo tanto apoio, assim, aqui da Empresa X para evoluir nesse tipo de questão.” (P27)

Em última análise, embora tenham levantado algumas questões importantes, há que se observar o fato de cinco dos seis coordenadores terem até dois anos no cargo e até 30 anos de idade, o que sugere menor grau de maturidade em termos de experiência profissional.

5.2.9 Comparação entre a Avaliação dos gerentes e a autoavaliação dos coordenadores

Ao comparar a autoavaliação dos coordenadores com a avaliação que os gerentes ou diretores fizeram deles, nota-se que os coordenadores foram muito críticos com eles mesmos, observando-se alguns índices elevados de discrepância entre o grau que determinada competência é tida na avaliação dos coordenadores e de seus superiores. Essas relações são apresentadas na tabela 3:

Tabela 3 - Avaliação dos gerentes ou diretores e autoavaliação dos Coordenadores

Competências	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA (P/GERENTES OU DIRETORES)	IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA (P/COORDENADORES)	DISCREPÂNCIA IMPORTÂNCIA (%)	GRAU EM QUE A COMPETÊNCIA É POSSUÍDA PELOS COORDENADORES (P/GERENTES OU DIRETORES)	GRAU EM QUE A COMPETÊNCIA É POSSUÍDA PELOS COORDENADORES (P/COORDENADORES)	DISCREPÂNCIA GRAU DE DESENVOLVIMENTO (%)
1. C. aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	3,3	2,8	-15,0	3,3	3,2	-5
2. Capacidade de trabalhar em equipe	3,8	3,7	-4,3	3,3	3,3	0
3. Criatividade	2,3	2,7	14,3	2,5	2,2	-13
4. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	3,2	3,7	15,8	3,0	3,0	0
5. C. comprometer-se com os objetivos da organização	3,8	3,8	0,0	3,7	3,2	-14
6. Capacidade de comunicação	3,5	3,8	9,5	2,5	2,8	13
7. Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	3,0	3,2	5,6	2,5	2,5	0
8. Domínio novos conhec. técnicos associados ao cargo	3,5	3,2	-9,5	3,2	3,2	0
9. Capacidade de inovação	2,8	2,3	-17,6	2,5	2,0	-20
10. Capacidade de relacionamento interpessoal	3,3	3,7	10,0	3,3	3,3	0
11. Iniciativa de ação e decisão	3,7	3,8	4,5	3,5	3,3	-5
12. Autocontrole emocional	3,3	3,3	0,0	3,5	2,8	-19
13. Capacidade empreendedora	2,5	2,0	-20,0	2,3	1,7	-29
14. Capacidade de gerar resultados efetivos	3,7	3,8	4,5	3,3	3,2	-5
15. Orientação para o cliente	3,3	3,8	15,0	3,0	3,3	11
MÉDIAS	3,3	3,3	1,0	3,0	2,9	-5,5

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

Os coordenadores e gerentes convergem na avaliação do grau de desenvolvimento dos coordenadores nas competências capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada e capacidade de relacionamento interpessoal (discrepância de 0%). Entretanto, apesar da correspondência na avaliação, vale lembrar que os coordenadores estão abaixo do grau que é requerido para o cargo em quatro dessas competências, sendo capacidade de relacionamento interpessoal a única em que têm o que é demandado.

Quanto às competências capacidade de comunicação e orientação para o cliente, apesar de tanto os superiores como os próprios coordenadores concordarem que estão abaixo do grau de desenvolvimento demandado para o cargo, esses se valorizam um pouco mais na autoavaliação, resultando em elevados índices de discrepância (13% e 11%, respectivamente).

Em oito das quinze competências utilizadas no referencial, os coordenadores se subavaliaram em relação ao grau de desenvolvimento atribuído pelos seus superiores. O cenário não é tão preocupante para as competências criatividade e autocontrole emocional, haja vista que os coordenadores superaram o que é

demandado para o cargo, ou no caso de capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, que apresenta o grau exato em relação ao que é requerido. Também não é crítica a situação das competências Iniciativa de ação e decisão e capacidade de gerar resultados efetivos, que se aproximam mais da percepção de seus superiores no que tange ao grau que as têm (discrepância de 5%). Contudo, quanto às competências capacidade empreendedora, capacidade de inovação e capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização, além de não terem o grau de desenvolvimento que é requerido para o cargo, observa-se que os coordenadores têm uma percepção distinta de seus superiores revelada nos altos índices de discrepância (29%, 20% e 14%, respectivamente).

Esses elevados índices de discrepância em relação à percepção quanto ao grau de desenvolvimento das competências aponta para um possível problema que foi sinalizado por um dos participantes, que é a falta de *feedback*.

“Não há *feedback* para saber em que ponto você pode melhorar, seja do gestor, seja da própria equipe, de baixo pra cima, a gente não tem isso hoje. Então, eu sinto mais deficiência do que apoio mesmo pra exercer as competências.” (P27)

Enfim, o fato de os coordenadores terem uma visão míope do grau de importância das competências para o cargo bem como do grau de desenvolvimento com que precisam tê-las, observado na comparação entre a autoavaliação e a avaliação de seus superiores, pode acarretar problemas. O principal seria o direcionamento de esforços para o aprimoramento de competências que não são tão necessárias para Organização.

5.2.10 Competências que precisam ser desenvolvidas pelos gestores da Empresa X

A partir da comparação entre o grau de importância e de desenvolvimento das competências que o presidente, diretores e gerentes atribuíram para seus respectivos subordinados, procurou-se identificar aquelas que precisam ser desenvolvidas, de acordo com as discrepâncias detectadas. Utilizou-se como parâmetro para classificar as principais a serem desenvolvidas as competências que tiveram defasagem acima de 8,3%, o que representa a média das discrepâncias nos três níveis, e que estão destacadas em cinza na Tabela 4.

Tabela 4 – Competências a serem desenvolvidas pelos diretores, gerentes e coordenadores

COMPETÊNCIAS	DIRETORES			GERENTES			COORDENADORES		
	IMPOR- TÂNCIA	GRAU QUE É POS- SUÍDA PELO CORPO DIRE- TIVO	Discre- pância (%)	IMPOR- TÂNCIA	GRAU QUE É POS- SUÍDA PELO CORPO GEREN- CIAL	Discre- pância (%)	IMPOR- TÂNCIA	GRAU QUE É POS- SUÍDA PELOS COORDE- NADO- RES	Discre- pância (%)
1. C. aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias	3,6	3,1	-12,0	3,2	3,2	1,8	3,3	3,3	0,0
2. Capacidade de trabalhar em equipe	3,9	3,1	-18,5	3,4	3,4	0,0	3,8	3,3	-13,0
3. Criatividade	2,9	2,7	-5,0	2,6	2,6	0,0	2,3	2,5	7,1
4. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	3,4	3,4	0,0	2,8	2,7	-4,0	3,2	3,0	-5,3
5. C. comprometer-se com os objetivos da organização	4,0	3,9	-3,6	3,5	3,3	-6,3	3,8	3,7	-4,3
6. Capacidade de comunicação	4,0	2,7	-32,1	3,4	3,0	-11,5	3,5	2,5	-28,6
7. Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	3,9	3,3	-14,8	2,7	2,6	-4,1	3,0	2,5	-16,7
8. Domínio novos conhec. técnicos associados ao cargo	3,3	3,3	0,0	3,5	3,1	-12,7	3,5	3,2	-9,5
9. Capacidade de inovação	3,1	3,0	-4,5	2,6	2,4	-6,4	2,8	2,5	-11,8
10. Capacidade de relacionamento interpessoal	4,0	3,3	-17,9	3,4	3,4	-1,6	3,3	3,3	0,0
11. Iniciativa de ação e decisão	4,0	3,6	-10,7	3,1	2,8	-7,3	3,7	3,5	-4,5
12. Autocontrole emocional	4,0	3,1	-21,4	3,2	3,1	-5,2	3,3	3,5	5,0
13. Capacidade empreendedora	3,1	2,7	-13,6	2,7	2,6	-4,2	2,5	2,3	-6,7
14. Capacidade de gerar resultados efetivos	3,9	3,1	-18,5	3,6	2,8	-20,3	3,7	3,3	-9,1
15. Orientação para o cliente	3,7	3,6	-3,8	3,4	3,1	-8,2	3,3	3,0	-10,0
MÉDIAS DE DISCREPÂNCIAS POR NÍVEL (%)		-11,8			-6,0			-7,2	
MÉDIA DE DISCREPÂNCIA GERAL (%)					-8,3				

Fonte – Elaborado pela autora da dissertação

As competências que apresentaram maior necessidade de serem desenvolvidas foram capacidade de comunicação e capacidade de gerar resultados efetivos. Ambas apresentaram elevados índices de discrepância nos três níveis: diretoria (32,1% e 18,5%, respectivamente), gerência (11,5% e 20,3%, respectivamente) e coordenação (28,6% e 9,1%, respectivamente).

No que se refere ao corpo diretivo, pode-se considerar como críticas as competências capacidade de relacionamento interpessoal, iniciativa de ação e decisão e autocontrole emocional, que receberam nota máxima da presidência quanto ao grau de importância (4,0) e apresentaram elevados índices de defasagem (17,9%, 10,7%, 21,4%, respectivamente), demonstrando que os diretores não as têm desenvolvidas no grau que é demandado pelo presidente.

Capacidade de trabalhar em equipe e capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades podem ser tratadas com a mesma criticidade, haja vista que também foram classificadas com alto grau de importância pela presidência (3,9) e os diretores estão aquém do grau requisitado para o cargo (discrepância de 18,5% e 14,8%, respectivamente).

As competências capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias e capacidade empreendedora, embora com graus de importância não tão elevados como das outras anteriormente referidas (3,6 e 3,1, respectivamente), foram destacadas em função do acentuado distanciamento entre o que é demandado e o que é tido (discrepância de 12% e 13,6%, respectivamente).

O nível de diretoria foi o que apresentou maior inconformidade entre o que é requerido, no caso pela presidência, e o que se tem, na medida em que ocorreram diversos casos de competências com elevados índices de discrepância.

Já, no nível gerencial, observou-se o menor número de competências com altos índices de defasagem. Além das já citadas capacidade de comunicação e capacidade de gerar resultados efetivos, a competência domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada apresentou expressivo grau de discrepância (12,7%), sendo pertinente ressaltar que o grau de importância a ela atribuído foi o segundo maior dentre as quinze competências. Sendo assim, há que se atentar para essas três competências no nível gerencial, visto que os diretores avaliaram que seus gerentes não as têm no grau que é demandado para a função.

Quanto ao nível de coordenação, a competência considerada pelos gerentes ou diretores com o maior grau de importância (3,8) para o cargo dos coordenadores foi capacidade de trabalhar em equipe. Esse dado torna-se mais relevante devido ao fato de que o corpo gerencial ou diretivo considera que seus coordenadores a têm em grau inferior ao que é demandado (3,3), gerando um elevado índice de discrepância (13%). Capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade de comunicação, já antes referidas, estão na mesma situação, com destaque para esta última que apresentou o maior grau de discrepância (28,6%) dentre todas as competências, em relação ao grau de importância que os diretores e coordenadores demandam para o cargo de coordenação e o que consideram que esses coordenadores têm.

Para gerentes e diretores, domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada, da mesma forma, apresentou relevante grau de importância (3,5) e de defasagem (9,5%) quanto ao grau que avaliaram que os coordenadores a têm desenvolvida (3,2). Tal fato deve ser examinado com cuidado uma vez que a análise partiu dos gerentes ou diretores que também não têm a competência desenvolvida no grau que é demandado por seus superiores.

Outra competência que merece ser avaliada com mais atenção por ter apresentado alto grau de importância (3,3) e de defasagem (10%) foi orientação para o cliente, que revela, igualmente, não estar compatível com o grau que é demandado para o cargo.

Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, classificada como importante (grau 3,0), apresentou o segundo maior índice de discrepância (16,7%), o que denota que os coordenadores não é tida no grau em que é requisitado pelos gerentes ou diretores.

Capacidade de inovação, embora não tenha o grau de importância tão elevado quanto as demais competências (2,8), não pode ser desconsiderada uma vez

que, em função do expressivo grau de discrepância (10%), pode-se afirmar que os coordenadores não correspondem às necessidades de seus superiores.

Em suma, apenas as competências criatividade, capacidade de lidar com situações novas e inusitadas e capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização estão em uma condição menos grave em termos de necessidade de desenvolvimento, dado o grau pouco expressivo de importância em que foram avaliadas e ou de discrepância que apresentaram nos três níveis. Contudo, vale destacar que menos urgente não significa que não precisam ser desenvolvidas, pois nenhuma delas é tida pelos três níveis no grau em que é demandada.

5.3 Análise das entrevistas

5.3.1 Aplicabilidade das competências dos diretores

Como se vê no quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada – exposto na Metodologia, um dos objetivos das entrevistas consistiu em verificar a aplicabilidade das competências dos diretores no trabalho, construído esse composto pelas dimensões de análise competências que gestores detêm e aplicação das competências. Para avaliá-los, foi realizada a pergunta 1, subdividida nas questões: Você já teve oportunidade de avaliar suas competências? E quais seriam as suas principais competências? Poderia me dizer como as tem aplicado no exercício de suas funções?

As respostas resultaram nas análises das dimensões a seguir.

5.3.1.1 Competências tidas pelos diretores

Antes da aplicação do questionário e do conhecimento por parte dos participantes das competências a serem utilizadas no referencial da pesquisa, eles expuseram, de forma espontânea, aquelas que consideram mais relevantes.

A competência mais citada, dessa forma, pelos diretores como sendo neles desenvolvida é domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada, sendo mencionada por quatro, dentre os sete diretores (57%). Esse dado corrobora o grau de desenvolvimento com o qual avaliaram tal competência no questionário (3,4).

Com três citações cada, 42,8% dos diretores declararam ter capacidade de relacionamento interpessoal e Iniciativa de ação e decisão, o que também vai ao encontro das informações do questionário, no qual atribuíram elevado grau de desenvolvimento (3,3 e 3,6, respectivamente) a essas mesmas competências.

Embora outras competências tenham sido citadas, elas não foram mencionadas dada a sua pouca representatividade, quando não total falta de representatividade.

5.3.1.2 Aplicação das competências pelos diretores

Ao falar de como mobilizam suas competências no trabalho, os diretores relataram situações práticas do dia a dia de suas tarefas, conforme pode ser exemplificado a partir da fala de alguns.

“Na verdade, é o tempo todo, né, porque, por exemplo, essa parte da questão técnica ligada ao mercado, é o tempo todo que eu trato com a minha equipe ou com os clientes. Eu tenho que tá com essa visão, né, eu tenho que tá com esse

conhecimento do que que é esse mercado, pra onde que ele tá indo, e até em termos operacionais, como que ele funciona. Então, isso é uma coisa extremamente importante, que é o tempo todo.” (P22)

No trecho transcrito anteriormente, o diretor fala da importância da competência domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.

Com relação à capacidade de gerar resultados efetivos, um dos participantes explica a sua estratégia.

“Quando você tem meta para ser atingida e objetivos específicos, todas as suas decisões têm que ser direcionadas pra atingir aqueles objetivos, então, toda decisão tem que te levar mais próximo a.... Então, você tem que priorizar aquelas atividades que vão fazer você atingir os seus resultados.” (P25)

Embora tenha sido citada por apenas dois diretores (28,5%), capacidade de gerar resultados efetivos é uma competência que eles próprios avaliaram no questionário como muito importante (grau 4,0) para si, assim como para a presidência (grau 3,9).

A competência capacidade de relacionamento interpessoal, também com reconhecida importância para diretores (grau 3,3) e presidência (grau 4,0), expressa nas respostas aos questionários, teve sua relevância justificada nas entrevistas.

“Um outro ponto que eu acho que, nessa parte de competências, que a gente tem que ter aqui, é realmente a parte de recursos humanos. É você saber tratar com as pessoas. Aí realmente é um aprendizado, a teoria fala muita coisa, mas a prática é outra. Então, apesar da gente ler e entender várias coisas, mas na hora de você aplicar é diferente, mas é necessário todo cargo de gestão você ter esse conhecimento de recursos humanos.” (P8)

No que se refere à aplicabilidade da competência capacidade de relacionamento interpessoal, um dos diretores revela como ocorre em sua área.

“Relacionamento é fundamental, não só com a equipe interna. Você tem que ter paciência, você tem que se colocar no lugar do outro. É importante ouvir mais do que falar, que é um superexercício, porque isso te dá tempo de tomar... de reagir da forma adequada, né. Quando normalmente você está muito ansioso, você acaba agindo antes de pensar e, às vezes, não tem volta, o que você diz, ou a sua ação, não tem volta; depois, para consertar é complicado. Então, você tem que gerir este relacionamento interno primeiro, para cuidar da equipe.” (P26)

O diretor complementa falando da capacidade de relacionamento interpessoal, não apenas com a equipe de subordinados, mas também com o público externo, atrelada à necessidade de Iniciativa de ação e decisão, primordial em sua prática, conforme relato.

“Saber como se portar no ambiente externo, como se relacionar no ambiente externo. Então, ter vontade de fazer isso, porque realmente é uma coisa que exige iniciativa, você não consegue se relacionar com os outros, especialmente na nossa área, de uma forma passiva, você tem que partir para cima, né, então, essa iniciativa do relacionamento.” (P26)

A maioria dos diretores (85,7%), de acordo com as entrevistas realizadas, aposta nas mudanças e iniciativas da Empresa para que possam melhor aplicar suas competências.

O relato a seguir é de um diretor que está confiante no progresso da Empresa e, conseqüentemente, na readequação de suas atribuições em prol de ser mais bem aproveitado também em outras áreas.

“Eu acho que a gente conseguindo mapear os perfis, entender o que cada perfil tem, a gente vai conseguir descobrir novas necessidades da Empresa e aí, eu

acredito que o meu perfil se aplica a outras áreas também. Então, para mim, eu acho que vai ser muito bom a gente conseguir fazer esse mapeamento, tanto no cargo, na experiência do cargo quanto nas pessoas. Eu acho que vai conseguir mostrar e colocar as pessoas nos lugares certos. Inclusive, no meu ponto, no meu perfil também.” (P8)

De forma semelhante, o diretor P17 dá indícios de que suas competências estão sendo subutilizadas e credita à Empresa a tarefa de promover mudanças para seu melhor aproveitamento.

“Eu acho que eu poderia ter mais desafios, ter outras proporcionalidades de desafios. Não que o meu seja pequeno, mas eu acho que eu conseguiria conduzir algo que seja superior ao que eu tenho hoje.”

O diretor P22 fala da falta de tratativa da empresa quanto a uma questão que afeta a aplicação de suas competências e, por consequência, o desenvolvimento da Organização:

“Eu sinto uma falta muito grande da parte financeira. Eu acho que isso é um buraco mesmo que existe e que eu preciso, que a gente não está atuando em nada na empresa para que isso seja, para que o conhecimento exista. Então, isso para mim é um buraco que traz consequências maiores para a Empresa. Então, eu acho que isso precisa acontecer. É a gente saber analisar a situação financeira da Empresa. É eu olhar lá, para que que é uma liquidez, o que que é um índice de endividamento, o que que é uma liquidez imediata, o que que aquele número me mostra, qual que é a tendência desse número. E eu entendo que qualquer gestor tem que ter uma visão melhor disso, da contabilidade, da contabilidade financeira, da contabilidade de custo e desses indicadores todos. Eu acho que a gente tem um conhecimento muito pouco, muito pequeno para isso tudo.”

Em última análise, houve um diretor que não deixou transparecer em sua fala que espera ajuda da Empresa para promover o desenvolvimento de suas

competências. Ao contrário, atribuiu a si essa responsabilidade, denotando um perfil mais proativo com postura de autogerenciamento de sua carreira.

“Eu preciso ser mais persistente em algumas coisas, eu preciso ter mais criatividade em outras, a empresa tá procurando crescer, então a gente precisa entender qual é o portfólio de produtos e serviços que a gente vai oferecer e isso certamente vai passar por uma remodelagem desses produtos e serviços e, para isso, há que se ter mais iniciativa, mais criatividade. A equipe deve crescer, então, eu preciso também me aprimorar em liderança, né, são várias. Todas as competências que eu tenho, eu acredito que precisam ser bem melhoradas e o fato de estar numa posição nova me instiga, me impulsiona a aprimorar cada uma delas.” (P26)

A este respeito, o item 5.3.4.1 tratará do investimento pessoal que os diretores fazem em suas competências.

5.3.2 Suporte oferecido pela empresa para aplicação das competências dos diretores

Para verificar qual o suporte dado pela Empresa para que os diretores possam colocar em prática suas competências, foi respondido o construto Suporte Oferecido pela Empresa, a partir da análise da dimensão suporte e apoio do RH, conforme quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada. Tal dimensão foi avaliada à luz da questão 2: - Fale sobre o suporte que a Empresa lhe oferece ou deixa de lhe oferecer para que você possa colocar em ação os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, suas competências.

5.3.2.1 Suporte e apoio do RH aos diretores

Dessa forma, por meio do relato dos diretores, foram identificadas as seguintes categorias: muito pouco ou nenhum suporte, oferece suporte e oferece suporte

parcial. Verificou-se, assim, que três diretores consideram que há muito pouco ou nenhum suporte para que exerçam suas competências (42,8%) e quatro acreditam que existe um suporte parcial (57,1%).

A fala do diretor P22 é um exemplo de pouco ou nenhum suporte da Empresa.

“É uma empresa que nasceu de analistas de sistemas, de técnicos, que vieram dedicando um tempo muito grande para parte técnica, atendimento mesmo, sistemas, mas muito pouco para formação, eu acho que em todos os sentidos. Não só na parte de gestão, que a gente está atuando muito agora, mas em todos os sentidos, até mesmo de *feedback*. Essa não é uma empresa que tenha uma tradição de *feedback* em todos os níveis, né, então, eu acho assim, que é muito pouco, muito pouco. Eu diria que a gente tá começando agora. Eu acho que a gente tá no zero a zero.”

O presidente concorda com a avaliação, na medida em que também reconhece a falha da Empresa no desenvolvimento dos profissionais, principalmente no que se refere à transição da parte técnica para a de gestão.

“Hoje a Empresa é muito falha ainda nisso, no meu entendimento. A gente veio evoluindo como organização e as pessoas cresceram no ponto de vista de fazer as coisas junto com a Empresa, então, elas foram progredindo na carreira, aí vieram, a grande maioria, de funções técnicas e foram crescendo e ocupando funções gerenciais e aprendendo na tentativa e erro. Então, tem um pouco de orientação – a gente usa a Fundação Dom Cabral para nos orientar no modelo de gestão – mas não há uma orientação de como fazer, né? As pessoas, na verdade, cada um fica tentando descobrir qual a melhor forma de fazer e tudo é feito de maneira um pouco intuitiva.”

Cinco diretores (71,4%) alegaram dificuldades para exercer o papel de liderança, devido às condições precárias da Empresa no que tange a políticas de desenvolvimento dos gestores, à falta de ferramentas de gestão, de *feedback* e ou mapeamento das competências. A fala do diretor P8 expressa parte dessas questões.

“Hoje isso é muito inicial, né, a gente nunca preocupou com isso na Empresa. A gente sempre viu o profissional quando ele estava bem em um projeto, e ele era valorizado ali. Mas, a gente nunca teve um mapeamento de competências, tanto para as atividades, quais as atividades necessárias, quais as competências necessárias para realizar uma atividade, quanto pros profissionais: quem é o profissional que mais atende aquelas competências para gente colocar cada um em seu lugar. A gente está começando a fazer isso agora, então, ainda é uma sementinha que vai crescer, que eu aposto que vai germinar e trazer bons frutos. Mas, comparado com outras empresas, inclusive que eu já trabalhei, nós estamos muito inicial, então, o investimento ainda foi muito pequeno mas tá mudando.”

A presidência indica que uma das estratégias adotadas pela empresa para desenvolver seus gestores é por meio de treinamentos e atividades práticas.

“Os treinamentos podem ajudar muito e é isso que a gente acredita que tem que ser feito e aí a gente tá começando a fazer e isso pode potencializar muito o nosso corpo gerencial. A gente já está fazendo. Muitos desses treinamentos têm que ser feito não só com conceito, tem que ser feito com alguns *workshops* e até com trabalhos em grupo, com trabalhos práticos, pra que as pessoas possam realmente exercitar suas competências e aplicar na prática para que eles possam desenvolver. Aí eu acredito que o resultado pode ser muito bom.”

Foi unânime entre os diretores considerar como apoio o fato de a empresa prover espaço para que coloquem em prática suas competências e assumam desafios.

“O que eu mais faço, até graças à autonomia que eu tenho, é fazer os laboratórios, né, eu acredito em alguma coisa e eu experimento. Se funcionou, eu sigo, se não funcionou, eu redefino.” (P17)

Contudo, esse suporte é desassistido ou parcial, fazendo com que tamanha liberdade se confunda com falta de norteamento e orientação que, em cada

área, manifesta-se de formas distintas, podendo trazer prejuízos para a execução das tarefas.

O relato de um diretor, a seguir, ilustra essa análise, destacando a questão do desafio e falta de direcionamento.

“A Empresa não tem uma forma estruturada de dar suporte e direcionar o corpo gerencial para que coloquem suas habilidades em ação. Na verdade, ela faz isto de forma indireta, quando dá desafios para serem cumpridos.” (P19)

A fala subsequente de outro diretor permite sugerir que a falta de ferramentas e de clareza no que tange às competências e comportamentos desejáveis possa dificultar ainda mais a atuação dos gestores, impedindo que usufruam de forma mais assertiva da liberdade dada pela Empresa.

“A Empresa é uma empresa muito aberta, eu acho que ela não delimita: você tem que agir assim ou assado, até porque a gente não tem essa clareza hoje de quais as competências, quais os comportamentos que são importantes. Então, hoje é muito livre, né. Então, se você falar assim: ‘ela dá o suporte, ela tem alguma ferramenta’, não, hoje a gente não tem nada, a gente não tem um programa de... hoje a gente não tem nem as competências mapeadas. Mas é uma empresa toda livre, ela não te limita a nada.” (P31)

Na ausência do mapeamento das competências necessárias, é de se esperar que, em contraste com a autonomia dada pela Empresa, que ela tenha dificuldade em potencializar as competências de seus diretores.

“Eu tenho todo o respaldo para tomar as minhas decisões e, enfim, aplicar a minha competência, vamos falar assim. Então, não tem nenhuma restrição com relação a isso, porque eu tenho autonomia, enfim, eu tenho o respaldo dos acionistas para fazer. Agora, obviamente a Empresa não potencializa essas competências e nem obviamente me direciona para algumas outras que eu não tenho. Então, a Empresa acredita que eu tenho as competências que ela precisa e apoia, mas obviamente ela poderia potencializar isso mais, poderia

acompanhar mais de perto, até para entender se eu tenho realmente essas competências ou se elas precisam ser desenvolvidas.” (P17)

A fala do presidente mostra que a Empresa está ciente de alguns de seus problemas e tem a intenção de trabalhá-los.

“Esse processo todo de aprendizado, de como fazer, ele tem sido muito empírico, né. Os que estão há mais tempo, tiveram a oportunidade – eu, entre eles – tivemos a oportunidade de trabalhar em outras empresas, a gente teve uma experiência que a gente já trouxe, então, alguns vieram aprendendo com a gente. Mas a Empresa ainda não teve como fazer isso. Agora é que a gente tá começando a fazer um pouco mais de estudar processo, de aprender a organizar o trabalho, de definir quais são os elementos-chave que a gente precisa controlar e até mesmo alguns tipos de treinamento que a gente vem começando a procurar desenvolver pra esse tipo de profissional.”

Em suma, o fato de nenhum dos diretores se sentir tendo total suporte da Empresa, embora estejam estimulados com o espaço que a mesma provê para que coloquem em prática suas competências, pode ser considerado preocupante. A presidência reconhece a deficiência em não lhes dar um direcionamento na assunção desses desafios empíricos, especialmente no que tange à falta de desenvolvimento dos profissionais que evadiram da parte técnica para a de gestão. Assim, vê como uma alternativa inicial o mapeamento dos processos e a inserção de treinamentos acompanhados de atividades práticas na rotina dos diretores. Vale salientar que Kilimnik e Sant’Anna (2006) mostram que a falta de suporte organizacional para o desenvolvimento das competências não é exclusividade da Empresa X. Os autores discutem até quando as exigências por profissionais com uma gama de competências complexas e sofisticadas condizem com uma modernidade organizacional que tenha práticas e políticas de gestão que proporcionem o desenvolvimento e aplicação das competências requeridas.

5.3.3 Projeção dos diretores em relação à aplicação de suas competências

Tomando-se como base o quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada, detalhado na Metodologia, a pergunta 3 – Você vê perspectiva de maior aplicabilidade de suas competências daqui para frente? Justifique sua resposta, por favor. – teve como objetivo verificar o que os diretores projetam para o futuro. Para responder a esse objetivo, cujo construto é Visão de futuro, procedeu-se à análise das dimensões desafios profissionais e otimismo X pessimismo em relação ao futuro.

5.3.3.1 Desafios profissionais para os diretores

Grande parte dos diretores (71,4%) demonstrou, em sua fala na entrevista, vislumbrar desafios profissionais na Empresa bem como ver perspectiva de maior aplicabilidade das competências no futuro. Exemplo disso são as palavras do diretor P26 na assunção de novos desafios.

“Vejo. Eu, na verdade, eu estou assumindo uma tarefa nova que me coloca sob pressão, né, então, eu preciso evoluir, então, todas essas competências que eu tenho menos ou mais afloradas vão precisar ser desenvolvidas.”

Outro exemplo de desafio relatado é aquele motivado pela implantação de novos processos na Empresa.

“A partir do momento que a Empresa como um todo entende: nós estamos aí com um processo de apropriação de horas, as pessoas ainda não entenderam muito bem aonde que isso vai levar, mas na hora que o objetivo for atingido, todo mundo vai entender e talvez a coisa fique muito mais simples de ser resolvida e, muito provavelmente, as próximas definições e procedimentos que forem colocados pela empresa e pela área, terão uma aceitação maior.” (P25)

Assim, os relatos dos desafios que têm foram diversos, seja pela implantação de um processo, seja pela recente assunção de novas responsabilidades ou simplesmente por acreditar nos programas que a Empresa começou ou intenta implantar. O fato é que apenas dois dos diretores (28,5%) percebem a si mesmos como estagnados e com pouca perspectiva de melhorias.

5.3.3.2 Otimismo X pessimismo dos diretores em relação ao futuro

Os diretores, em sua maioria (71,4%), demonstraram otimismo no que diz respeito ao futuro da Empresa e à aplicação de suas competências. Em alguns casos, a convicção parece partir da própria pessoa, independentemente das mudanças que possam ocorrer na Empresa.

“Sempre vejo mais perspectiva de aplicação das minhas competências no futuro. Todo mundo vê, né, eu acho. Todo mundo que tem um pouco de ambição vê, se acha que está preparado para algumas outras coisas. Eu vejo.”
(P17)

Em outros casos, há otimismo, mas atrelado às melhorias que o diretor acredita que a Empresa carece.

“Sim, se você for considerar o que a Empresa dá de liberdade, eu acho que ela continua e a tendência é melhorar. Mas se você tiver falando de ferramenta, é uma coisa que o RH tem que implantar, né, porque a gente não tem nada mesmo.” (P31)

Por fim, nos dois casos em que foi observado certo pessimismo (28,5%), houve a percepção dos diretores de que a Empresa não está tratando os problemas que tem e, por conta disso, não há como melhorar.

5.3.4 Investimento pessoal dos diretores no desenvolvimento de suas competências

Objetivando identificar o investimento que os diretores fazem em si mesmos para desenvolvimento das próprias competências, conforme pode ser visto no quadro 4 – Análise Entrevista semiestruturada, detalhado na Metodologia –, averiguou-se, a partir das entrevistas, o construto Investimento Pessoal, o qual tem como dimensão de análise o crescimento e desenvolvimento pessoal. A pergunta que possibilitou a interpretação dos dados foi a 4: - O que você tem feito em prol do desenvolvimento de suas competências?

5.3.4.1 Crescimento e desenvolvimento pessoal dos diretores

Observou-se, então, que os diretores, predominantemente, não investem em si, ao contrário, delegam essa tarefa à Empresa. Quando relatam sobre o que fazem em prol do desenvolvimento de suas competências, nota-se no discurso um modesto investimento, alegando, dentre outros, que esporadicamente fazem uma leitura sobre temas que utilizam no trabalho.

Três diretores (42,8%) declararam nada fazer para o desenvolvimento de suas competências. O relato a seguir demonstra, inclusive, que o diretor deixou a cargo da Empresa definir quanto ao investimento ou não em suas competências.

“Como não tinha elas (competências) de forma clara pra mim, nunca as trabalhei. Depois da entrevista com o consultor que foi à Empresa, recebi um direcionamento de, inclusive, ler sobre grandes líderes. Não sei como a Empresa irá focar este projeto de competência para desenvolvimento dentre as que tenho com menor incidência. Se for focar nisso, aí sim poderei utilizá-las em prol da empresa.” (P19)

Outros três (42,8%) declararam que estudam sobre sua área de atuação. Chama a atenção o relato de um diretor sobre suas ações voltadas para o desenvolvimento de competências comportamentais. Ele foi o único que age dessa maneira, além de preocupar-se com o desenvolvimento das competências técnicas, as quais aprimora por meio de um estudo regular e estruturado.

“A competência técnica, eu faço, eu tenho uma hora diária de leitura técnica todos os dias. Como eu tenho alguns pontos fracos considerados comportamentais, que é ser um pouco agressivo, ser bravo, também tento fazer meditação e uma série de coisas para me deixar num nível de estresse razoável.” (P25)

Em síntese, observou-se que os diretores, quando direcionam esforços para o desenvolvimento de suas competências, o seu foco é sempre na parte técnica e, com uma exceção, quando também investem na parte comportamental.

5.3.5 Competências demandadas pela presidência ao corpo diretivo

Para identificar as competências que o presidente demanda de seus diretores, além daquelas que compõem o referencial desta pesquisa, fez-se a pergunta 6: - Na sua opinião, há alguma competência importante que não foi mencionada e você gostaria de acrescentar? Em caso afirmativo, qual? Como mostrado no quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada, apresentado na Metodologia –, a pergunta atende ao construto Competências Demandadas, composto das dimensões de análise competências importantes e adequação do questionário ao contexto pesquisado, que serão avaliadas a seguir.

5.3.5.1 Competências demandadas

Além das competências utilizadas no referencial teórico da pesquisa, a única competência mais citada foi liderança, a qual boa parte dos diretores considera importante para o cargo (42,8%), conforme relato a seguir.

“Eu não vi a parte de Recursos Humanos, mas eu não sei se ela tá misturada. Não sei se tem a parte de liderança, não sei onde ela entraria. Eu acho que deveria ter a questão de liderança porque ela é muito importante, eu não sei se ela é a junção de várias, mas é a capacidade de liderar, não sei como é que é essa visão.” (P8)

5.3.5.2 Adequação do questionário ao contexto pesquisado em relação aos diretores

Diante da indagação referente à necessidade de inclusão de alguma competência relevante, apenas liderança foi citada três vezes. E, sem consenso entre os diretores, outras duas foram mencionadas. Além disso, três diretores afirmaram que não viam necessidade de incluir mais nenhuma competência, dada a abrangência do referencial utilizado. Por tudo isso e pela ausência de críticas à relação adotada na pesquisa, é possível inferir que o questionário se adequa ao contexto pesquisado.

5.3.6 Aplicabilidade das competências dos gerentes

A partir da entrevista realizada com os gerentes, foi possível extrair os dados para analisar as competências que consideram que têm assim como a forma na qual as colocam em prática. Para tal, conforme detalhado no quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada, que consta na Metodologia –, foi feita a pergunta 1: - Você já teve oportunidade de avaliar suas competências? E quais

seriam as suas principais competências? Poderia me dizer como as tem aplicado no exercício de suas funções?

As respostas subsidiaram a interpretação do construto Aplicabilidade das competências, composto das dimensões de análise Competências que gestores detêm e Aplicação das Competências, analisados a seguir.

5.3.6.1 Competências tidas pelos gerentes

Durante a entrevista com cada um dos dezoito gerentes, foram citadas livremente algumas competências que acreditam ter. A que foi mais mencionada, aparecendo na fala de nove deles (50%), foi capacidade de relacionamento interpessoal. Esse dado condiz com a autoavaliação que fizeram por meio do Questionário de Autoavaliação de Competências Profissionais (APÊNDICE B), no qual a competência capacidade de relacionamento interpessoal foi a terceira com grau de desenvolvimento mais elevado (3,4). A análise vai ao encontro da percepção do corpo diretivo que, via Questionário de Avaliação de Competências (APÊNDICE A), atribuiu aos gerentes o mesmo grau de desenvolvimento. Esse fato é importante na medida em que trata de uma competência fortemente demandada pelos diretores aos seus gerentes (grau de importância 3,4).

A competência domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada foi citada por seis gerentes (33,3%) como a tendo desenvolvida. O dado merece destaque, pois é a segunda competência mais requerida pelos diretores (grau de importância 3,5) e, embora os gerentes a tenham desenvolvida, de acordo com a própria avaliação (2,9) e a avaliação do corpo diretivo (3,1), o grau em que a têm está um pouco abaixo do grau demandado (discrepância de 11,4% em relação à avaliação do corpo diretivo).

Por fim, além das competências ora mencionadas, que fazem parte do referencial pesquisado, cinco gerentes (27,7%) alegaram ter a competência capacidade de gerir pessoas, representando uma modesta frequência em relação ao total de pessoas na categoria gerencial.

5.3.6.2 Aplicação das competências pelos gerentes

Observou-se, a partir das entrevistas, que os gerentes aplicam as mesmas competências de formas distintas, dada a especificidade de cada área. Alguns sentem-se seguros ao fazê-lo enquanto outros questionam se efetivamente as mobilizam da forma devida. O fato é que, independentemente da frequência ou do grau de dificuldade, não houve manifestação de não aplicação das competências.

No que tange à capacidade de relacionamento interpessoal, diversos gerentes deram exemplos de como a aplicam em seu dia a dia.

“Lidar com pessoas, mediação de conflito, então, eu tenho essa competência, assim, muito... até por causa do nosso ambiente aqui, que é bem conflitante, então, eu tenho aplicado isso bastante dentro da equipe. Como que eu aplico: eu aplico de acordo com aquele conflito que tá dando no momento, seja com o cliente, seja próprio dentro da equipe, até conflitos de interesse entre o profissional e a Empresa. Então, a gente atua bastante nisso. Atualmente, eu acho que até mesmo pelas condições que a gente está hoje, é a competência que eu tenho mais utilizado dela aqui dentro da Empresa.” (P16)

No trecho anterior, o gestor relata como aplica sua capacidade de relacionamento interpessoal sob a perspectiva de intermediar conflitos.

Já na fala seguinte, outro gestor considera que aplica a competência na medida em que, ao exercer seu cargo de gerir pessoas, sabe lidar com diferentes tipos de personalidades.

“Você tem que saber se relacionar com as pessoas e eu acho que eu tenho uma boa competência para lidar com pessoas, para fazer a gestão de pessoas, para saber lidar com pessoas de diversos temperamentos, humor. De repente uma pessoa é mais tímida, de repente uma pessoa é mais bem humorada, de repente a pessoa é mais falante, menos falante, então, eu acho que eu sei lidar muito bem com esses diversos tipos de pessoas, no ambiente de trabalho ou, seja, no ambiente de lazer, em casa, é isso.” (P13)

Sob a visão de resultados, o gerente P23 relaciona sua competência de relacionamento interpessoal com os méritos de sua equipe.

“Eu acho que eu sou uma pessoa que eu tenho uma facilidade de lidar com pessoas, em conduzir ou em persuadir as pessoas a trabalhar comigo, em prol de um bem, de um objetivo e acho que essa é uma competência. Eu aplico no dia a dia mesmo, na medida em que eu preciso solicitar ou conduzir ou remanejar os recursos da equipe para o atendimento das demandas dos clientes e da Empresa. Então, a gente acaba aplicando essa maneira de conduzir, de conversar com as pessoas e tal. Eu uso isso no dia a dia e acho que tenho bons resultados, acho que vai bem: a equipe é enxuta, com poucos recursos em relação às outras da Empresa, e tem uma boa rentabilidade, baixo número de problemas – relativamente baixo, né – comparado com algumas outras equipes e tal, então, eu acho que seria nesse sentido.” (P23)

Quanto à competência domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada, o gerente P5 explica como a utiliza de uma forma mais geral, diante de um problema.

“Eu aplico à medida que há necessidade de alguma competência específica. A parte mais técnica, a gente vai avaliar processo, vai avaliar resultado, proatividade de tal pessoa, pessoas da equipe. Envolve aplicar aquilo que eu conheço em função de um problema.” (P5)

Por outro lado, o gerente P30 demonstra como a competência domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada está imbricada em suas atividades diárias e na natureza das atribuições de seu cargo.

“Em termo de conhecimento, eu acho que é o conhecimento técnico, né? Então, na nossa área, como a gente trabalha na área de desenvolvimento de sistema, e eu sempre gostei de desenvolver sistemas, então, sempre busquei conhecimento nessa área. Acredito que eu tenho uma grande competência nessa área, em função desse trabalho de desenvolvimento de sistemas. Essa eu aplico ela o tempo todo, o dia inteiro, porque a gente desenvolve sistema, é com isso que a gente mexe aqui fundamentalmente, então, é validando os sistemas que nós temos, é definindo arquitetura, é ajudando o pessoal a enxergar uma nova forma de desenvolver um processo, uma solução de *software*. Então, isso aplica o tempo inteiro.” (P30)

Embora a competência capacidade de gerir pessoas não esteja contemplada na relação adotada neste referencial, devido à relativa frequência com a qual apareceu na fala dos gerentes (27,7%) e à sua afinidade com os cargos de gestão, julgou-se necessário abordá-la. Assim, o gerente P3 relata sua rotina de trabalho e a aplicabilidade da competência no seu dia a dia.

“Hoje eu sou um gestor em que a responsabilidade da minha gerência é tá fazendo a gestão de uma dada equipe. Então, o trabalho que eu faço, dentro dessas minhas responsabilidades, é estar primeiro indicando as pessoas que são necessárias para alcançar os resultados desejados por mim e pela Empresa. Uma vez passadas as atribuições dessas pessoas, estar acompanhando e fazendo a gestão no dia a dia delas e acompanhando os resultados que essas pessoas têm que tá conseguindo para que a unidade consiga atingir seu próprio resultado. Isso que faz aí é o nosso trabalho no dia a dia.” (P3)

Em contrapartida, o gerente P18 expressa sua dificuldade em aplicar uma competência da qual não está certo de que tenha capacidade para tal.

“Eu preciso ter gestão de pessoas, que aí é onde eu mais tenho dificuldade porque eu não fiz nunca nenhuma especialização, é realmente mesmo de prática aqui na empresa, porque é a única empresa que eu trabalhei que eu tinha cargo de gestão, gestão de pessoas, né, que é bem complicado.” (P18)

Assim, pode-se afirmar que os gerentes aplicam suas competências no trabalho, seja de forma plena ou em menor grau, conforme será tratado no item que se segue.

5.3.7 Suporte oferecido pela empresa para aplicação das competências dos gerentes

Para verificar qual o suporte dado pela empresa para que os diretores possam colocar em prática suas competências, foi respondido o construto Suporte Oferecido pela Empresa, a partir da análise da dimensão suporte e apoio do RH, conforme quadro 4, Análise entrevista semiestruturada. Tal dimensão foi avaliada à luz da questão 2: - Fale sobre o suporte que a Empresa lhe oferece ou deixa de lhe oferecer para que você possa colocar em ação os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, suas competências.

5.3.7.1 Suporte e apoio do RH aos gerentes

Na visão da maioria dos gerentes (44,4%), de acordo com a análise das entrevistas realizadas, a Empresa pesquisada oferece o suporte para que apliquem as suas competências. Uma menor parte do corpo gerencial, contudo, acredita que há um suporte parcial (22,2%), enquanto a outra parte considera que a Empresa não permite que suas competências sejam colocadas em ação (33,3%).

Observou-se que, dentre aqueles que acreditam ter o suporte da Empresa, a maioria (38,8%) percebe o apoio dado pelo RH a partir do Programa de Desenvolvimento Gerencial que se iniciou na Companhia. Houve sete menções ao referido programa para expressar como as condições se tornaram favoráveis para que eles possam aplicar suas competências. O relato a seguir é um exemplo.

“Antes eu não via isso muito aqui na Empresa. Agora, eu vejo mais, com esse desenvolvimento de gerentes. Eu acho que essas palestras mesmo, essas avaliações de perfil, essas orientações que eles estão fazendo com os consultores, o próprio RH acompanhando isso, os gerentes, acho que tudo isso facilita da gente aplicar essas habilidades, né, que às vezes a gente nem sabe que a gente tem.” (P7)

Nessa fala, o gestor P7 declara que as ações do programa, tais como palestras e mapeamento de perfil, estão ajudando a ele também no descobrimento de suas competências. Da mesma forma, o gerente P12 complementa que por meio do programa está identificando suas deficiências para que possa trabalhá-las.

“Eu acho que a Empresa tá evoluindo na parte que tange à questão gerencial, né. Até, acho que há um ano atrás, isso era bem tocado de forma no *feeling* mesmo de diretoria, em conversas com gerência. Eu acho a gente tá ampliando isso através de alguns programas de ampliação de conhecimento e, com isso, a gente tá entendendo um pouco mais também as nossas funções, entendendo as nossas deficiências e sabendo onde que a gente tem que melhorar alguma coisa.” (P12)

Para o gerente P28, o suporte está atrelado à questão da autonomia na realização das tarefas.

“Eu acho que assim, na média, a Empresa dá esse suporte, ela te dá essa autonomia. Eu acho que a Empresa tem uma questão muito importante que é essa relação de confiança, então, assim, quando você é designada para tais

responsabilidades para uma função, até que você prove o contrário, você tem total confiança dos diretores, dos seus superiores. Isso é muito bom, né? Eu acho que te leva para o crescimento, te motiva, porque, de uma certa forma, tem um reconhecimento alí no seu trabalho, na sua pessoa.” (P28)

O gerente P20 reconhece como suporte o investimento da Empresa no desenvolvimento das competências gerenciais para que consigam atingir as metas.

“Eu acho que a Empresa, nos últimos anos, ela tem passado por uma série de transformações e ela tem demonstrado uma preocupação dela com esse aspecto e tem tomado ações exatamente para poder contribuir pra que os gestores desempenhem o papel deles da melhor maneira possível. As últimas ações da Empresa têm sido sempre no sentido de dar mais ferramentas e ajudar os gestores a estarem cada vez mais preparados no desempenho das funções deles para atingimento das metas da Empresa e eu acho que só tem tido, eu pelo menos, eu só tenho observado melhoras nesses aspectos. De tá investindo cada vez mais nisso e de perceber a importância e a relevância dessa qualificação dos gestores, de focar, de focar exatamente nas competências de cada um e tentar maximizar esse potencial atuando encima dos pontos fracos e mantendo os pontos fortes e eu acho que isso é fundamental até pra a própria sobrevivência da Empresa no mercado.” (P20)

Apesar de também reconhecer esse suporte no que tange ao desenvolvimento das competências, o gerente P5 considera que a Empresa poderia apoiar mais.

“A Empresa, pelo menos no meu caso, me ajudou muito em construir essas competências, né? Me deu chance de aprender, teve treinamentos, incentivou a fazer pós-graduação e também experiências práticas do dia a dia que tem que despertar essas competências minhas, tem que mostrar, tem que fazer acontecer e adquirir essas competências para trazer os resultados que a Empresa espera. Poderia melhorar? Poderia! Poderia ter um mapeamento, um gerenciamento dessas competências, mostrar: você tá aqui, precisar ir para esse ponto, precisa crescer nesse sentido, nesse ponto tá bom. Vejo que já tá

sendo feito esse trabalho, né, algumas atividades já aconteceram, vão acontecer outras e eu acho que tá melhorando.” (P5)

Dessa forma, o gerente P5 considera que o suporte oferecido pela Empresa é parcial. O gerente P29 corrobora com essa afirmação em relação à crença de que, apesar do movimento que tem sido feito em prol do desenvolvimento das competências dos gestores, a Empresa necessita evoluir para melhor apoiá-los.

“A Empresa tá fazendo um trabalho muito legal como essa iniciativa que ela tá tendo agora de se preocupar com os gestores, de capacitá-los, de oferecer treinamentos. Eu acho que isso é um apoio muito grande, uma iniciativa boa e que não pode parar. Eu acho que onde a gente ainda está pecando é só na, um pouco na distribuição e no que os gerentes são cobrados. Eu acho que a gente ainda não está fazendo o papel de gerente, de gestor e a gente ainda tá fazendo um trabalho mais operacional e isso as consultorias falam, que já tiveram aqui. Eles costumam brincar falando que o presidente faz coisa de diretoria, a diretoria faz coisa de gerente então, acaba que você não consegue evoluir todas as suas competências que você necessitaria para sua gerência, porque acaba que o seu tempo fica dividido. Então, se nós pudéssemos ficar focado mesmo na gestão, trabalhar na parte mais estratégica, no processo, eu acho que aí sim, eu acho que as nossas competências poderiam sim ser potencializadas, entendeu? Eu acho que é aí que a Empresa talvez poderia ajudar a gente mais. Eu acho que quando a gente azeitar isso, que aí, quando você pergunta: “Ah, como você pratica isso”, praticamos! Mas, se nós tivéssemos focados para isso, a prática seria muito maior e, conseqüentemente, o aprendizado seria muito maior.” (P29)

Assim como se observou no caso dos diretores, há um grupo de gerentes que sente que não há suporte da Empresa para a aplicação de suas competências. A fala do gerente P16 é um exemplo que ilustra isso.

“A Empresa hoje ela não me dá um suporte para poder aplicar as competências. A empresa ela está mais voltada na cobrança das atividades e

dos resultados do que desenvolver competências nas pessoas e até potencializar competência atual. Hoje a Empresa não dá nenhum suporte. É por sua conta e risco. É você parar: o que eu preciso melhorar, onde que tá me faltando pra poder desenvolver melhor o meu trabalho e você sentar, você mesmo fazer o seu próprio programa e desenvolver a sua competência.” (P16)

O gerente P9 também considera que não há suporte, na medida em que, tanto a escassez de recursos quanto o *modus operandi* da Empresa não favorecem a aplicação de suas competências.

“Eu quero as coisas perfeitas, quando eu não consigo, isso me incomoda: quando eu não tenho tempo ou não tenho os recursos pra fazer as coisas do início meio e fim, com organização, planejamento. Na verdade, o dia a dia nosso é praticamente o tempo inteiro assim, né, sem os recursos. Então, eu preciso fazer mais com menos e controlar esse lado meu do perfeccionismo. E, às vezes, o que é difícil é você fazer mais com menos, você precisa de ter organização, planejamento e a gente faz opção, não sei se é da nossa cultura, que é de sempre ir pra ação em detrimento do planejamento, em detrimento da organização. Você não tem esse espaço e aí a gente sempre abre mão dele porque você já tem que ir pra ação, não resta nada, nem uma margem, nem uma sobra pra você cuidar disso, mas eu acho que isso não é a opção certa.” (P9)

Embora tenha havido diversas manifestações sobre limitações da Empresa no sentido de prover condições de trabalho que facilitem a aplicação das competências, observou-se pouco consenso entre o corpo gerencial. Contudo, vale citar que três gerentes (16,6%) fizeram críticas referente à falta de suporte da área de recursos humanos, até mesmo no que se refere ao Programa de Desenvolvimento Gerencial, citado pelos demais gerentes como um aspecto positivo e que é proveniente dessa área. A fala a seguir é um exemplo de falta de suporte em um nível mais amplo, atingindo, não só a esfera gerencial, mas o nível operacional da organização.

“Com relação às ações de RH, eu sinto que eu não tenho nenhum apoio. Nós prometemos muito, colocamos muito, fomos enfáticos dizendo que o RH participaria e isso não aconteceu. Então, o que que eu tenho hoje? Nenhuma ferramenta, a não ser as de gerenciar horário, combinar, acertar alguma alteração daqui ou dali, entendeu, mas de ação mesmo de RH eu não tenho nenhum apoio.” (P2)

Optou-se por não dar mais detalhes, pois, do contrário, o sigilo quanto à identidade do gestor seria quebrado. É relevante aclarar, contudo, que, no relato descrito, o gerente P2 critica a área de recursos humanos pela falta de ações e comprometimento com os profissionais que não têm cargo de gestão. Esse fator acaba influenciando diretamente para que o gerente possa aplicar suas competências no exercício da função.

Conclui-se que, apesar de a maioria dos gerentes considerarem que a Empresa oferece o suporte para que suas competências sejam aplicadas, o total deles é inferior ao somatório daqueles que acreditam que o suporte é apenas parcial ou inexistente. O Programa de Desenvolvimento Gerencial é a ação do RH mais reconhecida por eles como um apoio ao desenvolvimento de competências. Contudo, a maior parte ainda acha essa ação insuficiente.

5.3.8 Projeção dos gerentes em relação à aplicação de suas competências

Com o objetivo de verificar o que os gerentes vislumbram para o futuro, avaliaram-se as dimensões desafios profissionais e otimismo X pessimismo em relação ao futuro que compõem o construto Visão de futuro. A análise ocorreu, conforme definido no quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada, detalhado na Metodologia, a partir da pergunta 3: - Você vê perspectiva de maior aplicabilidade de suas competências daqui para frente? Justifique sua resposta, por favor.

5.3.8.1 Desafios Profissionais para os gerentes

Na fala da grande maioria dos gerentes (83,3%), é possível perceber que eles se sentem desafiados na Empresa. Destaca-se que, dos três gerentes que não percebem desafios (16,6%), a existência de dois se deve ao fato de acreditarem que aplicam o máximo possível de suas competências.

Observou-se que os desafios estão vinculados a três categorias principais, a saber: por meio do autodesenvolvimento das competências (33,3%), via ações do Programa de Desenvolvimento Gerencial (22,2%) e à evolução da Empresa em termos de dar condições para que apliquem as competências (16,6%). O restante (27,7%) visualiza formas distintas de desafios.

O gerente P20 discorre sobre a necessidade de autodesenvolvimento em função dos desafios imputados pelo mercado.

“Eu acho que, cada vez mais, em função até das próprias dificuldades do mercado, a gente tem que tá sempre se adaptando e sempre inovando, não é? Então, não dá para ficar parado e isso faz com que a gente tenha que tá sempre revisando o próprio planejamento, as próprias decisões que nós tomamos no passado e o caminho que a gente vai traçar tem que tá sendo alterado constantemente e isso requer sempre muito planejamento e é essa construção contínua de onde você quer chegar. E isso não é uma linha traçada estática, é uma linha que tá sempre variando com o tempo.”

Como exemplo de gerentes que têm expectativas nas ações do Programa de Desenvolvimento Gerencial que a empresa iniciou, P7 fala do desafio da aplicação das competências, mas que é amenizado quando se sabe o que precisa desenvolver.

“Fazendo esse mapeamento de perfil, esse acompanhamento, eu acho que a gente consegue enxergar claramente a forma que a gente trabalha e tentar moldar isso aí para aplicar um pouco melhor e até mesmo moldar de acordo com o que a Empresa precisa. Não é fácil, porque eu acho que é muito difícil

“você aplicar tudo, as competências que a gente tem, até por causa da rotina do dia a dia que é mesmo muito corrida, mas eu acho que agora tem o caminho das pedras, com uma orientação é muito mais fácil.”

Contudo, apenas o Programa de Desenvolvimento Gerencial não é suficiente. Há o desafio de fazer com que suas ações efetivamente ocorram na prática e reflitam em condições para que os gerentes apliquem suas competências que, para P14 começa pela padronização dos processos.

“O primeiro ponto que está sendo estudado nesse programa de desenvolvimento das competências é justamente a padronização, que tá sendo puxado aí pelo livro do Vicente Falconi – *Gerenciamento da Rotina do Trabalho*. A gente precisa dar esse passo da padronização, para que quando eu vá pra rua fazer uma reunião com o cliente, eu tenha esse processo totalmente escrito para que essa ferramenta me permita explorar minha competência na íntegra, né? Da mesma forma que eu tenha outras ferramentas padronizadas que eu possa ter mais liberdade, o arroz com feijão esteja tranquilinho, né, tá ali na minha pasta, debaixo do meu braço, a minha competência tá alí livre pra eu poder usar da melhor forma. E assim, depois que a gente tiver um caminho de padronização, a gente partir pra outros passos.”

O gerente P9 descreve o desafio em organizar a área para que possa galgar novas oportunidades de atuação mais condizentes com suas competências.

“Eu anseio o momento em que eu vou poder puxar esse tipo de coisa mais estratégico da unidade. Por enquanto eu estou alí no operacional, tentando organizar o dia a dia, a rotina, eu tenho dificuldade, tem muito trabalho a ser feito, mas eu vislumbro o momento em que a gente vai estar com isso mapeado, com o processo de transferência de conhecimento, onde a coisa se mantém sozinha, um já educa o outro porque um que chegar de fora já chega num meio que já está organizado. E aí, ele se organiza naturalmente ao invés de ser mais um para zona toda. Mas aí, o momento que a gente tiver isso, eu já penso em partir para outras coisas mais estratégicas, no nível de negócios:

vamos ver que mercado que nós podemos abrir, se tem alguma outra coisa, o quê que está rendendo por algum serviço que a gente tem já 80, 70% da estrutura para fornecer, então vamos completar esses 30, trabalhar nisso. Então, assim, acho que são coisas que vão somando, eu vejo sempre um horizonte muito bom, né?”

Conforme analisado neste item, há predomínio de gerentes que têm uma visão desafiadora do futuro, principalmente na aposta do autodesenvolvimento, no Programa de Desenvolvimento Gerencial e na expectativa de terem melhores condições para aplicação das competências. A expectativa de desafio é acompanhada de uma perspectiva positiva quanto à aplicação de suas competências no futuro, conforme tratado no item seguinte.

5.3.8.2 Otimismo X pessimismo dos gerentes em relação ao futuro

Os mesmos gerentes que enxergam um futuro desafiante na Empresa são aqueles com uma visão otimista, somado ainda com um gerente que, embora não veja desafios em sua atuação, admite que há a possibilidade de crescimento diante das oportunidades que a empresa oferece.

“As oportunidades, pela Empresa, são dadas. Então, a gente tem a oportunidade de aplicar o máximo que a gente tem. Agora, não significa que a competência que eu tenho não tem como desenvolver mais. Claro que tem! À medida que você continua desenvolvendo sistemas, estudando novas opções de ferramenta, de técnicas, você vai aumentando muito mais o seu conhecimento e a sua competência. Então, tem a oportunidade e tem a possibilidade de você tá crescendo sempre.” (P30)

O gerente P4 já consegue perceber os reflexos das mudanças da Empresa na aplicabilidade de suas competências.

“A Empresa tem mudado. Está mudando principalmente do lado dessa estabilidade, desse planejamento, então, cada vez mais eu vejo que a Empresa tem apostado mais no tempo para eu poder aplicar meu lado planejador e que, cada vez mais, eu poder usar esse lado meu planejador para poder resolver os ... planejar melhor para evitar os problemas.”

Assim, pode-se considerar que a visão otimista está entre os conceitos do grupo gerencial com maior expressividade em termos de percentual de gestores que compartilham da mesma opinião (88,8%), o que não é tão comum, em se tratando de um grupo com 18 pessoas.

5.3.9 Investimento pessoal dos gerentes no desenvolvimento de suas competências

Para verificar o investimento que os gerentes fazem em prol do desenvolvimento de suas competências, fez-se a pergunta 4 - O que você tem feito em prol do desenvolvimento de suas competências? – exposta no quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada que consta na Metodologia. Em seguida, para entender o construto Investimento Pessoal, analisou-se a dimensão de análise crescimento e desenvolvimento pessoal.

5.3.9.1 Crescimento e desenvolvimento pessoal dos gerentes

Por meio desse processo, verificou-se que a principal ação que os gerentes consideram que adotam em prol do desenvolvimento de suas competências é estudar e fazer leituras, seja da parte técnica ou no aspecto comportamental (44,4%), como mostram os relatos, a seguir.

“Eu adoro estudar e estou sempre me atualizando e sempre estudando para ir conversando em fóruns para poder aumentar a minha, o meu conhecimento e a minha competência.” (P30)

Essa fala retrata a preocupação do gestor com as competências técnicas ao passo que o relato seguinte ilustra o estudo sob uma perspectiva de autodesenvolvimento:

“Eu gosto muito de estudar, gosto muito de ler, gosto muito de tentar resolver as minhas fraquezas, então, o que eu venho fazendo até então é ler muito sobre tudo que diz respeito à competência profissional, habilidade de comunicação com as pessoas, então, é isso.” (P15)

Uma quantidade considerável de gerentes (27,7%) também cita que coloca em prática as atividades aprendidas no Programa de Desenvolvimento Gerencial da Empresa, como o exemplo a seguir.

“Nesse aspecto, eu me considero uma pessoa bem aplicada. Além de mergulhar nas oportunidades que a própria Empresa oferece direta e indiretamente, eu mergulho naquelas que eu mesmo criei. Exemplo: eu acabei de me formar no meu curso, mergulhei, caprichei e terminei como primeiro da turma. Aqui na Empresa, estamos aí no Grupo de Estudos, estou mergulhando, estou seguindo em frente e um dos padrões que a gente está aplicando eu estou sendo um dos primeiros a aplicar, colocar em prática e seguramente vou ser um dos primeiros a trazer notícias, trazer sugestões de melhoria práticas, ou seja, trazer notícias tangíveis mesmo da aplicação prática do que a gente tá estudando.” (P14)

O gerente P14 é um exemplo de gestor que, além de aprimorar suas competências praticando as atividades proporcionadas pela Empresa, também se desenvolve por meio de cursos de graduação/Pós/MBA, como ocorre com outros gerentes (16,6%).

Observou-se que os gerentes, em sua maioria, estudam para aprimorar as competências. Alguns fazem cursos de graduação/pós/MBA sem incentivo da Empresa, outros praticam o que aprendem via programas da empresa, há

aqueles que mesclam essas categorias e determinados gerentes que compõem uma minoria (22,2%), que declaram não fazer nada.

5.3.10 Competências demandadas pelos diretores ao corpo gerencial

Por meio da entrevista, buscou-se identificar quais competências os gerentes percebem que lhe são demandadas quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada, presente na Metodologia, respondeu-se ao construto Competências Demandadas, avaliando-se as dimensões de análise competências importantes e adequação do questionário ao contexto pesquisado. Para isso, fez a pergunta 6: - Na sua opinião, há alguma competência importante que não foi mencionada e você gostaria de acrescentar? Em caso afirmativo, qual?

5.3.10.1 Competências demandadas aos gerentes

Na opinião de dezesseis gerentes (88,8%), o questionário é suficientemente abrangente, não necessitando incluir nenhuma competência. Assim, as competências demandadas são aquelas avaliadas no item 5.2.6 deste trabalho.

5.3.10.2 Adequação do questionário ao contexto pesquisado em relação aos gerentes

Pode-se considerar que o questionário é adequado para avaliar as competências dos gerentes com base em três fatores: 1) a maioria dos gerentes (88,8%) não viu necessidade de acrescentar nenhuma competência; 2) as competências contidas no questionário foram avaliadas com alto grau de importância tanto na visão do corpo gerencial (média de 3,3) quanto no que o

corpo diretivo lhe demanda (média de 3,1); 3) não foi feita qualquer crítica ou sugestão de mudança.

5.3.11 Aplicabilidade das competências dos coordenadores

Para verificar as competências que os coordenadores acreditam que têm bem como a forma como as aplicam, utilizaram-se os dados da entrevista analisados conforme quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada, detalhado na Metodologia. Assim, a pergunta 1 – Você já teve oportunidade de avaliar suas competências? E quais seriam as suas principais competências? Poderia me dizer como as tem aplicado no exercício de suas funções? – objetivou responder ao construto Aplicabilidade das competências, cujas dimensões de análise são competências que gestores detêm e aplicação das competências. Encontraram-se, então, os resultados descritos a seguir.

5.3.11.1 *Competências tidas pelos coordenadores*

A partir da interpretação da fala dos coordenadores, verificou-se que houve predominância apenas da competência capacidade de relacionamento interpessoal (66,6%), ou seja, os coordenadores consideram que têm a competência.

Comparando com a análise do questionário, na qual os gerentes e ou diretores avaliaram o grau de desenvolvimento das competências dos coordenadores, observou-se que eles, de fato, a têm desenvolvida no nível necessário para a função (3,3). Vale ressaltar, contudo, que, apesar de não ter havido discrepância em relação ao grau de desenvolvimento da competência quando comparando a análise de coordenadores e seus superiores, os coordenadores ainda consideram que estão aquém do que é necessário para o cargo, haja vista que atribuíram grau superior de importância para a competência (3,7) em

relação ao que avaliam e ao que de fato é demandado pelos diretores e ou gerentes.

5.3.11.2 Aplicação das competências pelos coordenadores

Todos os coordenadores (100%) consideram que aplicam suas competências na realização de suas tarefas diárias, como o gestor P10, que cita uma de suas principais competências e explica como a aplica no dia a dia de suas atividades.

“Relacionamento interpessoal, coordenar uma equipe, lidar com pessoas até resolver os conflitos que aparecem no dia a dia. É a questão de uma postura mesmo de um gestor, de saber lidar, saber como falar, se posicionar como gestor para que a equipe te reconheça dessa forma. O pessoal que está hoje sob a minha gestão, foram meus colegas de trabalho do dia a dia, então, para que eles passassem a me ver como uma gestora, eu tive que trabalhar muito essa questão da postura também.”

A fala do coordenador P10 pode ser considerada também um exemplo a representar a aplicabilidade da competência de relacionamento interpessoal que, conforme mostrado no item anterior, foi a competência mais citada pelos coordenadores.

5.3.12 Suporte oferecido pela empresa para aplicação das competências dos coordenadores

De forma a verificar qual o suporte que a Empresa pesquisada oferece para que os coordenadores apliquem suas competências, foi-lhes feita a pergunta 2, conforme quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada, detalhado na metodologia: Fale sobre o suporte que a Empresa lhe oferece ou deixa de lhe oferecer para que você possa colocar em ação os seus conhecimentos,

habilidades e atitudes, enfim, suas competências. A partir das respostas, avaliou-se o construto Suporte Oferecido pela Empresa, composto da dimensão de análise suporte e apoio do RH.

5.3.12.1 Suporte e apoio do RH aos coordenadores

Metade dos coordenadores (50%) consideram que a Empresa lhes oferece o devido suporte, ao passo que uma minoria acredita que há um suporte parcial (16,6%) e outros acham que o suporte é muito pouco ou nenhum (33,3%).

A fala do gestor P21 exemplifica o suporte dado por meio do ambiente dinâmico de trabalho.

“Na questão do ambiente, a Empresa permite assim, no meu cargo e na minha função, no meu dia a dia, eu vejo bastante riqueza nesse sentido, né, nos desafios que eu tenho, do próprio ambiente da Empresa, então assim, eu acho que tem muito estímulo nessa parte. É algo muito dinâmico, tem situações diversas e momentos também. Hoje está de um jeito, amanhã tem outro, tem um novo desafio, então, assim, no sentido do ambiente organizacional, eu vejo muitas oportunidades para trabalhar essas questões. Questão do estímulo da Empresa, vamos dizer assim, em facilitar esse crescimento.” (P21)

Em última análise, quanto ao apoio do RH, o relato dos coordenadores mostra que ele é conhecido por meio das ações do Plano de Desenvolvimento Gerencial que está sendo implementado na Empresa, como pode ser visto no detalhamento do coordenador P24.

“A Empresa está fazendo atividades visando melhorar uma melhor gestão. O presidente tem feito palestras, a gente tem assistido filmes, nós estamos fazendo aquele trabalho com o livro do Falconi, então, eu acho assim, que nesse aspecto, é muito positivo porque o autoconhecimento é o primeiro passo para desempenhar ou desenvolver novas competências. Se você não identifica

aquela deficiência ou aquela oportunidade de melhorar, pode ser que você nunca o faça. Pelo menos a oportunidade tá ali, sendo dada. Nesse ponto, eu acredito que a Empresa está indo muito bem.” (P24)

5.3.13 Projeção dos coordenadores em relação à aplicação de suas competências

Os coordenadores foram perguntados quanto à perspectiva de maior aplicabilidade de suas competências daqui para frente, conforme pergunta 3, exposta na Metodologia no quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada. A partir das respostas, analisou-se o construto Visão de Futuro, verificando as dimensões de análise desafios profissionais e otimismo X pessimismo em relação ao futuro, também especificado no referido quadro. Observou-se que o principal desafio se refere à pouca experiência na função, ao qual eles se mostraram otimistas em superar, conforme detalhado nos tópicos a seguir.

5.3.13.1 *Desafios profissionais para os coordenadores*

Os desafios dos coordenadores no cargo de gestão são grandes e eles reconhecem isso relatando diversas razões para tal. Uma delas se refere ao fato de a maioria (83,3%) estar no cargo há no máximo dois anos e ou terem faixa etária de até 30 anos. A fala seguinte ilustra os reflexos do pouco tempo na função de gestão.

“Eu vejo maior aplicabilidade das minhas competências, porque eu me considero muito imaturo nesse cargo que eu estou trabalhando agora. Então, cada dia, a gente sente uma grande evolução. Então, assim, muitas coisas que eu tinha muita dificuldade de fazer há um tempo atrás, hoje você já faz com mais tranquilidade, você vê que o resultado é melhor, então, você sente que tá tendo uma evolução gradativa e sente que falta muito ainda pra tá no nível adequado mas, espero que daqui a uns dias eu vou estar bem melhor.” (P11)

Além da imaturidade esperada para aqueles que têm pouco tempo em um dado cargo, a pouca idade tem sido encarada como um desafio para os coordenadores, que têm expectativa de que a Empresa os apoiará, conforme fala do participante P21.

“Eu vejo que tem muitas competências que eu preciso ainda trabalhar, né, então, até em questão assim da minha pouca idade e tudo mais, cada ano tem novos desafios e eu vejo que tem uma oportunidade de aplicabilidade, as coisas são muito dinâmicas. Eu acho que pelo fato da Empresa ter mudado também a postura, isso contribuiu, né? Que há um tempo atrás, realmente não haviam políticas voltadas para o lado pessoal. Então assim, eu vejo que ainda, eu posso, que a Empresa ainda pode contribuir bastante para esse meu lado das competências e habilidades. E eu acho que é importante a Empresa também ter essa visão de que não basta ela ter um gerente pronto, ela tem que acompanhar, visar essa, vamos dizer, esse crescimento, investir mesmo na parte de liderança, na parte de gestão, para ir aprimorando, cada um de seus líderes, cada um dos seus gestores, né.” (P21)

Entretanto, apesar da pouca idade e experiência no cargo, os coordenadores se mostraram otimistas com relação à possibilidade de aplicação de suas competências no futuro, conforme será abordado no item seguinte.

5.3.13.2 Otimismo X pessimismo dos coordenadores em relação ao futuro

Dos seis coordenadores, cinco (83,3%) apresentam discursos otimistas em relação à aplicação de suas competências no futuro sendo que quatro deles acreditam que o horizonte é favorável devido à implantação do Programa de Desenvolvimento Gerencial. A fala abaixo representa a visão de futuro que os coordenadores apresentam.

“Vejo, e até desenvolver novas habilidades, porque eu acho que os programas são justamente pra isso: se, por um lado, eles têm o aspecto de fortalecer as competências das quais você já é forte, eles também têm o aspecto de desenvolver aquelas competências nas quais você apresenta falha ou nas quais você é fraco.” (P24)

Contudo, embora apenas um coordenador tenha manifestado pessimismo em relação à aplicação das competências no futuro, sua fala merece ser citada na medida em que alguns coordenadores não foram incluídos no Programa de Desenvolvimento Gerencial, o que pode significar um problema para a Empresa na medida em que, conforme analisado, o nível atribui suas expectativas de melhor aplicabilidade das competências a partir desse tipo de ação da Empresa.

“Hoje eu estou em um momento não muito bom aqui na Empresa no sentido de perspectiva de crescimento. Eu acho que eles não estão me oferecendo uma possibilidade de eu crescer mais do que hoje eu já sou aqui. Então, eu tenho uma certa limitação onde eu estou e não vejo muita perspectiva daqui pra frente para praticar isso não.” (P27)

5.3.14 Investimento pessoal dos coordenadores no desenvolvimento de suas competências

Observou-se nos itens anteriores que os coordenadores têm expectativas de que a Empresa invista no desenvolvimento de suas competências. Neste tópico, avaliou-se o quanto eles investem em si mesmos e, para tal, conforme quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada, presente na Metodologia, foi feita a pergunta 4: - O que você tem feito em prol do desenvolvimento de suas competências? Intentou-se com essa pergunta responder ao construto Investimento Pessoal, com base na interpretação da dimensão de análise crescimento e desenvolvimento pessoal.

Notou-se, então que a maioria dos coordenadores (66,6%) investe em si mesmo por meio de leituras. Um deles, além da leitura, faz terapia.

“Eu procuro ler bastante. Eu tenho como hobby ler um pouco de psicologia, eu faço um trabalho com um psicanalista também, no qual a intensão principal é buscar o auto-conhecimento e tentar compreender dificuldades, situações nas quais você poderia agir de uma outra forma, buscando sempre um aprimoramento, tanto pessoal, quanto profissional.” (P24)

Já o participante P27 mescla a leitura com cursos fora da Empresa, conforme relato a seguir.

“Eu procuro fazer cursos, eu faço cursos fora, né e leio bastante. Isso é o que eu faço para tentar desenvolver ainda mais porque, na prática, só aqui que eu consigo, profissionalmente. Aí, faço curso de capacitação e leio livros, biografias da área.” (P27)

Um participante alegou que faz cursos fora da Empresa enquanto outro relata que não faz nada para o desenvolvimento das suas competências, embora reconheça que isto é importante.

5.3.15 Competências demandadas pelos gerentes ou diretores aos coordenadores

Por meio da entrevista realizada com os coordenadores, verificou-se a percepção que eles têm em relação a quais competências lhes são demandadas. Para tal, foi feita a pergunta 6: Na sua opinião, há alguma competência importante que não foi mencionada e você gostaria de acrescentar? Em caso afirmativo, qual?

Conforme mostrado no quadro 4 – Análise entrevista semiestruturada, apresentado na Metodologia, a análise consistiu em responder às dimensões

competências importantes e adequação do questionário ao contexto pesquisado, que compõem o construto competências demandadas, conforme pode ser visto a seguir,

5.3.15.1 Competências demandadas aos coordenadores

Apenas dois coordenadores (33,3%) citaram competências que não foram contempladas no referencial desta pesquisa, sendo ela a capacidade de organização, conforme explica o participante P11.

“Não sei onde entra aqui a de Organização, que eu acho que é algo que no dia a dia você tem tanta coisa, são tantas demandas, tanta coisa para fazer que se você não se organizar, você acaba deixando alguma coisa de fora, então eu acho que isso é importante. Normalmente, quem é mais organizado consegue separar isso. É necessário hoje, pelo menos na nossa área.” (P11)

5.3.15.2 Adequação do questionário ao contexto pesquisado em relação aos coordenadores

Pode-se inferir que a lista de competências adotada se aplica ao contexto pesquisado. A afirmação se deve ao fato de, no questionário, os coordenadores terem avaliado as competências como importante (média 3,3 para o grau de importância das competências), além de, em sua maioria (66,6%), não terem visto necessidade de incluir mais competências na lista.

6 CONCLUSÃO

De acordo com os objetivos da pesquisa, foi verificado que o conjunto das competências utilizadas no referencial da pesquisa foi considerado importante ou muito importante para os três cargos, ou seja, é demandado pela Organização aos seus gestores. Foram consideradas como as competências mais requeridas aquelas que tiveram os dois maiores graus de importância na avaliação do superior, em cada categoria pesquisada.

No caso dos diretores, as competências que a presidência considera mais importantes são: capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização, capacidade de comunicação, capacidade de relacionamento interpessoal, Iniciativa de ação e decisão, autocontrole emocional, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, capacidade de gerar resultados efetivos.

De todas essas competências, a capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização é a única que os diretores têm desenvolvida em um grau aproximado ao que é demandado pela presidência.

Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, capacidade de relacionamento interpessoal e autocontrole emocional são casos críticos pois, além de os diretores não terem o grau de desenvolvimento requerido pela presidência, não compreendem quão importante são essas competências uma vez que atribuíram notas aquém do que o presidente entende como importante. Esse fator é preocupante, pois, se o corpo diretivo não tem ciência do quanto uma competência lhe é demandada, pode-se estar negligenciando os esforços para nela se aprimorar.

De forma semelhante ocorre com a capacidade de trabalhar em equipe, na qual os diretores consideram que têm um grau de desenvolvimento acima do que a presidência demanda e avalia que eles têm.

Considerando-se as 15 competências do referencial, as únicas que os diretores têm no grau demandado pela presidência são capacidade de lidar com situações novas e inusitadas e domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.

Na oportunidade da realização da entrevista, essa última foi a mais citada pelos diretores como tida por eles. Relataram situações práticas da rotina para expressar como mobilizam essa e outras competências em seu trabalho e todos consideraram como uma grande vantagem da presidência o fato de lhes proporcionar liberdade para exercê-las.

Por outro lado, também foram unânimes em avaliar que a Empresa não lhes dá todo o suporte necessário para colocarem em ação seus conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo a principal reclamação a carência de políticas de desenvolvimento dos gestores, de ferramentas de gestão, de *feedback* e/ou mapeamento das competências. O dado é coerente com os achados de Sant'Anna (2002) que sinalizam a carência de ações corporativas compatíveis com as competências dos profissionais. A presidência compartilha essa percepção de seus gestores e pretende começar a mudança pelo mapeamento dos processos e treinamentos seguidos de atividades práticas no dia a dia dos diretores.

Apesar de sentirem que não contam com total suporte, a maioria dos diretores se mostrou otimista em relação à aplicação de suas competências no futuro, com expectativa de grandes desafios profissionais. Entretanto, notou-se acentuada dependência na mudança de postura da Empresa para que tenham sucesso e pouco investimento pessoal em contrapartida, o que é reforçado pela falta de iniciativa em ações em favor do desenvolvimento de suas competências.

Na condição de avaliadores, o corpo diretivo considerou, dentre as competências que mais demanda de seus subordinados, que os gerentes têm capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização em um grau de desenvolvimento relativamente próximo ao necessário. O oposto ocorre com

capacidade de gerar resultados efetivos e domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada, que merecem atenção especial. Isto porque, enquanto na primeira competência os gerentes acreditam que a têm mais bem desenvolvida que na avaliação dos diretores, a essa última eles atribuem grau de importância inferior ao que lhes é demandado pela diretoria.

Dentre todas as 15 competências, de acordo também com a avaliação do corpo diretivo, os gerentes têm o exato grau de desenvolvimento demandado apenas em capacidade de trabalhar em equipe e criatividade, sendo que criatividade é a que tem menor grau de importância para a diretoria. Supera, mesmo que minimamente, o grau de desenvolvimento demandado pelos diretores em capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.

A competência mais citada pelos gerentes de forma aleatória, a qual consideram que tem, foi capacidade de relacionamento interpessoal. Os diretores concordam com a autoavaliação do corpo gerencial no tocante ao grau de desenvolvimento.

Apesar de terem coincidido na citação de algumas competências, os gerentes, cada um com as demandas de suas respectivas áreas, descreveram maneiras diferentes de mobilização dessas competências, demonstrando, em alguns casos, segurança na sua aplicação e, em outros, receio quanto a estarem de fato as aplicando da melhor forma e como gostariam.

Quando se divide o que pensam acerca do suporte que lhes é fornecido pela Empresa para colocar em prática as competências, a opinião dos gerentes pode ser distribuída em três grupos. Embora a categoria predominante seja a daqueles que sentem que têm suporte, a soma dos que percebem apenas o suporte parcial com a dos que não consideram que têm suporte supera a primeira e prevalecendo a percepção quanto a uma limitação da empresa nesse sentido.

Contudo, o cenário é de otimismo, especialmente no Programa de Desenvolvimento Gerencial, em fase de implementação na Empresa, que pode ser considerado um tipo de apoio dado pelo RH no desenvolvimento das competências dos gerentes.

As expectativas nos desafios futuros também foram depositadas nas ações do referido programa, juntamente com a melhoria de condições para aplicação das competências e com o autodesenvolvimento que o corpo gerencial pretende imprimir em seu cotidiano. A esse respeito, é interessante observar que o nível gerencial é o único que obteve uma porcentagem maior de gestores que, além de investirem na parte técnica das competências por meio de leitura, também se preocupa com o desenvolvimento da parte comportamental.

Ao serem avaliados pelos seus gerentes ou diretores, verificou-se que os coordenadores da Empresa pesquisada têm desenvolvidas as competências capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização e Iniciativa de ação e decisão. Em contrapartida, não foram avaliados com o grau de desenvolvimento próximo ao demandado, no que se refere às competências Capacidade de trabalhar em equipe e Capacidade de gerar resultados efetivos, que também estão na categoria das mais importantes.

Apesar de não se incluir entre as duas mais importantes em termos de pontuações elevadas atribuídas pelos gerentes ou diretores, a competência capacidade de comunicação é a terceira nessa classificação e deve ser dado destaque a ela na medida em que, além do alto grau de importância, é a que apresentou maior defasagem em relação ao grau em que é demandada pelos gerentes ou diretores e o grau que é tida pelos coordenadores.

Embora ao analisar as 15 competências do referencial os coordenadores só apresentem o exato grau de desenvolvimento demandado pelos seus superiores em capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias e capacidade de relacionamento interpessoal, eles superam as expectativas em criatividade e autocontrole emocional.

Na entrevista, a competência em que mais relataram exemplos de aplicação prática foi capacidade de relacionamento interpessoal, apesar de que, para aplicação dessa e das demais competências, apenas metade dos coordenadores consideram que têm o suporte da Empresa ao passo que a outra metade só percebe um suporte parcial ou nenhum. Não obstante, a maioria tem uma visão otimista em relação à aplicação das competências no futuro, ao qual se baseia, principalmente, na expectativa do apoio do RH por meio das ações do Programa de Desenvolvimento Gerencial, mesmo alguns deles não estando incluídos no programa, o que é um ponto de atenção para a Empresa.

Atentos ao desafio que têm pela frente, do qual encaram como principal obstáculo a idade e ou o tempo no cargo, a maioria investe no desenvolvimento de suas competências via de leituras.

Considerando que na pesquisa foram abordados três cargos diferentes – diretores, gerentes e coordenadores – era esperado que as responsabilidades e atribuições de cada função fossem diferir umas das outras e, conseqüentemente, as competências demandadas e tidas sofressem variações de acordo com o cargo. O nível de exigência também tende a ser peculiar, o que, talvez, justifique o fato dos diretores atenderem às expectativas da presidência em apenas três competências: capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização, capacidade de lidar com situações novas e inusitadas e domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada. Em contrapartida, os gerentes apresentam o grau de desenvolvimento esperado ou o superam em quatro competências: capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização, capacidade de trabalhar em equipe, criatividade e capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias. Os coordenadores, por sua vez, têm o grau demandado ou superior em seis competências, a saber, capacidade de comprometer-se com os objetivos da Organização, iniciativa de ação e decisão, capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, capacidade de relacionamento interpessoal, criatividade e autocontrole

emocional. Os dados sugerem que, quanto mais alto o cargo, maior o nível de exigência.

Além das competências utilizadas no referencial teórico da pesquisa, alguns diretores declararam que a capacidade de liderança lhes é demandada enquanto que, determinado número de coordenadores, afirmaram que capacidade de organização é uma competência importante para suas atividades. Evidencia-se, com isso, a distinção entre as atribuições do cargo e a tendência de que, quanto mais alto ele for, mais se distancia da parte operacional, sendo mais exigidas as habilidades no âmbito de relacionamento em detrimento da execução. Embora a competência de liderança não tenha sido contemplada no referencial deste trabalho, há que se destacar sua importância para profissionais com tarefas gerenciais não apenas na área de TI. Peres e Ciampone (2006) mostram que, no ramo da saúde, as instituições de ensino já possuem políticas de educação que direcionam suas escolas de ensino superior para a formação de competências gerenciais, dentre elas, a liderança.

Por outro lado, em se tratando de posição de gestão em uma mesma organização, era esperado também que houvesse alguma convergência, que indicasse a forma como as competências definidas pela presidência poderiam corresponder ao grau em que os gestores daquela organização de fato as têm e como esses as mobilizam em suas atividades.

Assim sendo, a competência que mais é demandada e tida pelos gestores da Empresa pesquisada foi capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização. E dentre as mais demandadas, a que eles estão mais aquém do requerido é a capacidade de gerar resultados efetivos. Esse achado vai ao encontro dos resultados de lucro e faturamento da Empresa, que não atingiu sua meta no ano de 2012.

Os gestores, de modo geral, relataram que aplicam suas competências no exercício da função, mesmo a maioria acreditando que a Empresa X oferece apenas um suporte parcial, pequeno ou nenhum. Isso chama a atenção para

um problema comum nas empresas de se demandar muito sem ter políticas e práticas condizentes. Contudo, mesmo diante desse cenário, o otimismo dos gestores em relação ao próprio futuro na Organização não é abalado e têm a visão, por fim, de que terão muitos desafios a enfrentar.

6.1 Limitações da pesquisa

Um dos aspectos que poderia ter tornado a pesquisa mais abrangente e, portanto, considerado como uma limitação, foi o fato de os gestores que ficam na filial de São Paulo não terem sido incluídos no público-alvo da pesquisa. Apesar da predominância de gestores na matriz em Belo Horizonte e de esses também terem atuação em São Paulo, comprometeu-se a percepção daqueles que estão geograficamente distantes da Empresa, o que poderia trazer mais contribuições e dados relevantes para a pesquisa.

6.2 Recomendações para futuros estudos

Dada a amplitude e importância do tema *competências* nos tempos atuais, as oportunidades para estudos na área são inesgotáveis. Muitas pesquisas focam o que o gestor tem para oferecer em termos de competência e como fazer para extrair o máximo dele para melhor atender às necessidades da Empresa. Entretanto, não foram encontrados muitos estudos sob a ótica inversa, ou seja, tratando do quanto a Empresa dispense esforços para se adaptar de forma a melhor usufruir das competências ora exigidas aos gestores.

Outra sugestão é investigar se o que está sendo demandado é compreendido, uma vez que se fala muito de como tratar os *gaps* de competências sem, muitas vezes, analisar o porquê de existirem.

Para finalizar, recomendam-se estudos com gestores que atuam em outras empresas de TI, haja vista que os profissionais desse ramo estão presentes em

organizações de todos os portes e segmentos, sendo pertinente entender as competências que permeiam a área, bem como os desafios de com ela lidar.

REFERÊNCIAS

AGRASSO Neto., ABREU. **Tecnologia da informação**: manual de sobrevivência da nova empresa. Agrasso & Abreu – São Paulo: Arte e Ciência Villipress, 2000.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARBOSA, A.C.Q.; BITENCOURT, C. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, 528p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.

BITENCOURT, C. C. **A gestão das competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 319p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BITENCOURT, C. C. A gestão das competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, São Paulo, v.4, n. 1, p. 58-69. jan./mar., 2004.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro. São Paulo (SP): Nova Cultural, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília 56 (2): 179-194. Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima e BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **RAC**, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.35-56, Jul./Set. 2003.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

COSTA, Hellen Madson da. **Competências especificadas versus competências percebidas pelos executivos no setor de Aviação**: um estudo no âmbito da administração aeroportuária do Estado de Minas Gerais. 2011.110p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais da Faculdade FUMEC. Belo Horizonte.

COSTAS, Luciano Rodrigues. A crise do fordismo e o embate entre qualificação e competência: conceitos que se excluem ou que se complementam? **Revista Política e Trabalho**, Paraíba, v. 26, p.127-142. Abril, 2007.

CRUZ, Tereza Cristina Ribeiro Anaisse. **Programa de desenvolvimento de competências gerenciais**: fator de aprendizagem organizacional-um estudo de caso na IMERYS-Rio Capim Caulim, Rio de Janeiro, EBAPE-FGV, 2010.

DIAS, Sheila M. O.; JAMIL, G. L.; KILIMNIK, Z. M.. **Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira**: um estudo com profissionais de tecnologia da informação. In: 11º FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E 9º CONGRESSO DE STRESS DA ISMA-BR, 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ISMA-BR, 2009.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 18, n. 64, set. 1998.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na empresa moderna. São Paulo. Atlas: 2008.

DUTRA, Joel. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EATON, John; SMITHERS, Jeremy. **Tecnologia da informação**: um guia para empresas, gerentes e administradores. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

FÉLIX, Cléa Mara Reis. A prática de competências gerenciais no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 255, mar./abr. 2005.

FERREIRA, Vania América e SANT'ANNA, Anderson de Souza. Gestão de pessoas por competências: uma análise comparativa entre profissionais em estruturas organizacionais Orgânicas e Mecanicistas. In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 2009. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos em empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001, p.9-22.

FISCHER, André Luiz.; RUAS, Roberto Lima. e DUTRA, Joel Souza. Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. **CLADEA**, Santiago de Chile, out/2005.

FLEURY, Afonso C.C. e FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso C.C. e FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001a.

FLEURY, M.T. e SARSUR, A. O quadro negro como tela: o uso do Filme Nenhum a menos como recurso de aprendizagem em gestão por competências. In: XXX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2006. Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FLEURY, M.T.L. e FLEURY, A.C.C. Construindo o conceito de competências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n.spe, 2001b.

Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 14/04/13

FLEURY, Maria Tereza. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M.T.L. **As pessoas e a organização**. São Paulo: Gente, 2002, 51-56.

GADOTTI, Moacir. Desafios para a era do conhecimento. **Revista Viver Mente & Cérebro**, 2006.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W. GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HARVEY, H. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 5.ed. São Paulo: Loyola, 1992.

HELAL, Diogo Henrique. Exigências profissionais em organizações pós-fordistas: das qualificações ao modelo de competências. 2006. In: XXVI ENEGEP. Anais... Fortaleza: ABEPRO, 2006.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETTI, C.J. et al (Orgs). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate Multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994, 128-137.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L. (Orgs). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997, p.103-134.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

Katz, D., & Kahn, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KILIMNIK, Z. M. e SANT'ANNA, A. S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências individuais. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs). **Treinamento, desenvolvimento e**

educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.85-96 v.01.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição. **RAE, São Paulo**, v. 44, p. 10-21, abr-dez, 2004.

KUENZER, Acacia Zeneida. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 7-17, jan-abr, 2003.

LASTRES, H., et al. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 60, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392002000300009>> Acesso em: 14/04/13

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, E. J. L. **Analista de sistemas ou analista de negócios?** Revista TI. 2001. Disponível em: <http://www.giulianoprado.xpg.com.br/analise1/arquivos/analise_sistemas.pdf> Acesso em: 14/04/13.

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

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**, Campinas: CEDES, v.19, n. 64, p. 13-49, set. 1999.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: Eduel, 2003, p.11-25.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2007.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v.22, n.37, p.7-32, 1999.

MOURA, Maria Cristina Canovas de. e BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.5, n.1, Art.3, jan./jun.2006. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000100003.pdf>. Acesso em: 14/04/13

PICCHIALI, Djair. Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2011.

PERES, Aínda Maris e CIAMPONE, Maria Helena Trench. Gerencia e competências gerais do enfermeiro. **Texto Contexto Enferm**, v. 15, n.3, p.492-9, 2006.

PIRES, Marcel Ginotti; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, p. 61-78, jan-mar, 2004.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May/June 1990.

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

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2002.

REGO, Thaís Cristina Figueiredo. O Deslocamento da pedagogia da qualificação profissional para a pedagogia das competências no mundo do trabalho. **Revista LABOR**, Fortaleza, p.307-325, v.1, n.6, 2011.

RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd: revista eletrônica de**

administração, Porto Alegre, v. 6, n. 3 (maio/jun. 2000). Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19335>>. Acesso em: 14/04/13

RUAS, Roberto Lima. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **O&S**, Salvador, v.12, n.32, p.121-142, jan./mar. 2005.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria. T. L.; OLIVEIRA JR., Moacir. M. (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, p.242-269.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineira sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 367p. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso de. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE Eletrônica**. São Paulo, v.7, n.1, jan./jun.2008. Disponível em <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482008000100002.pdf> Acesso em:14/04/13

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE eletrônica**, São Paulo, v.4, n. 1, jan-jun, 2005. Disponível: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100001> Acesso em: 14/04/13

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.2, p.25-32, abr./jun.2001.

SAVIANI, J. R. **O analista de negócios e da informação**: o perfil moderno de um profissional que utiliza a informática para alavancar os negócios empresariais. São Paulo: Atlas, 1995.

TAVARES SILVA, Priscila Fonseca. Qualificação, competência e subjetividade: reflexões acerca do trabalho na contemporaneidade. **Revista Tecer**, Belo Horizonte, p.113-122, novembro, v. 2, n. 3, 2009.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional**: mito ou realidade? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TERRA, José Claudio C. **Os desafios da produtividade**: novas habilidades na era da informação e do conhecimento e o papel central da gestão do conhecimento. Brasília: CGEE, n.20, jun/2005. Seminários temáticos para a 3ª Conferência Nacional de CT&I. Parcerias Estratégicas.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, Paulo Roberto Arantes do; MACKE, Janaína. Metodologia para identificação de competências em uma empresa de pequeno porte. In: XXVIII ENANPAD, 2004. Campinas. **Anais...** Campinas. 2005.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

ZARIFIAN, P. A. **Objetivo e competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

<http://www.giulianoprado.xpg.com.br/analise1/arquivos/analise_sistemas.pdf>

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

NOME DO GESTOR AVALIADO: _____ AVALIADOR: _____

Essa é uma atividade que a(o) ajudará a avaliar as competências dos seus gestores frente às novas demandas do mercado de trabalho.

Para começar: usando a escala de 1 a 4 (QUADRO 1), atribua notas para as quinze competências listadas no quadro 2, de acordo com o seu grau de importância para atividade do seu gestor na empresa. QUADRO 1

Grau	Importância atribuída para a competência	Grau	Avaliação quanto ao grau de desenvolvimento
() 1	Sem importância	() 1	Tem muito pouco desenvolvida
() 2	Pouco importante	() 2	Tem pouco desenvolvida
() 3	Importante	() 3	Tem desenvolvida
() 4	Muito importante	() 4	Tem muito desenvolvida

Marque na Coluna A *Importância* o grau de relevância de cada competência para a função, considerando também o contexto em que ela se insere.

Depois, faça uma avaliação do gestor em relação às mesmas competências e marque seu nível de desenvolvimento na Coluna B *Avaliação*. QUADRO 2

ITEM	Competência	COLUNA A Importância (1 a 4)	COLUNA B Avaliação (1 a 4)
1	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias		
2	Capacidade de trabalhar em equipe		
3	Criatividade		
4	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas		
5	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização		
6	Capacidade de comunicação		
7	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades		
8	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada		
9	Capacidade de inovação		
10	Capacidade de relacionamento interpessoal		
11	Iniciativa de ação e decisão		
12	Autocontrole emocional		
13	Capacidade empreendedora		
14	Capacidade de gerar resultados efetivos		
15	Orientação para o cliente		

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

NOME : _____ CHEFIA: _____

Essa é uma atividade que o ajudará a avaliar a quantas andam suas competências frente às novas demandas do mercado de trabalho. Para começar: usando a escala de 1 a 4 (QUADRO 1), atribua notas para as quinze competências listadas no quadro 2, de acordo com o grau de importância para o seu trabalho, considerando o contexto em que ele se insere. QUADRO 1

Grau	Importância atribuída para a competência	Grau	Autoavaliação quanto ao grau de desenvolvimento
() 1	Sem importância	() 1	Tenho muito pouco desenvolvida
() 2	Pouco importante	() 2	Tenho pouco desenvolvida
() 3	Importante	() 3	Tenho desenvolvida
() 4	Muito importante	() 4	Tenho muito desenvolvida

Marque na Coluna A *Importância* o grau de relevância de cada competência para a sua função. Depois, faça uma autoavaliação em relação às mesmas competências e marque seu nível de desenvolvimento na Coluna B *Autoavaliação*. QUADRO 2

ITEM	Competência	COLUNA A Importância (1 a 4)	COLUNA B Autoavaliação (1 a 4)
1	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias		
2	Capacidade de trabalhar em equipe		
3	Criatividade		
4	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas		
5	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização		
6	Capacidade de comunicação		
7	Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades		
8	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada		
9	Capacidade de inovação		
10	Capacidade de relacionamento interpessoal		
11	Iniciativa de ação e decisão		
12	Autocontrole emocional		
13	Capacidade empreendedora		
14	Capacidade de gerar resultados efetivos		
15	Orientação para o cliente		

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – PRESIDENTE

As competências são de grande importância no contexto empresarial, atualmente. Antes de começar, é importante saber o que você entende por competências (ou seja como você definiria competências) e, em seguida, irei lhe fazer algumas questões sobre o suporte para a aplicação e desenvolvimento de competências no trabalho de gestores nessa empresa.

- 1) Fale sobre o suporte que a Empresa oferece ou deixa de oferecer para que os gestores possam colocar em ação os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, suas competências.
- 2) Você vê perspectiva de prover meios para que haja maior aplicabilidade das competências de seus gestores daqui para frente? Justifique.
- 3) Antes de passar para o questionário em que me aprofundarei mais sobre cada competência, vou discutir com você para ver se está claro o significado de cada uma.
 - a) Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
 - b) Capacidade de trabalhar em equipe
 - c) Criatividade
 - d) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas
 - e) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
 - f) Capacidade de comunicação
 - g) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
 - h) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
 - i) Capacidade de inovação
 - j) Capacidade de relacionamento interpessoal
 - k) Iniciativa de ação e decisão
 - l) Autocontrole emocional
 - m) Capacidade empreendedora

- n) Capacidade de gerar resultados efetivos
 - o) Orientação para o cliente
- 4) Na sua opinião, há alguma competência importante que não foi mencionada e você gostaria de acrescentar? Em caso afirmativo, qual?

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – GESTORES

Estou realizando um trabalho sobre competências, que é um tema de grande importância no contexto empresarial, atualmente. Antes de começar, é importante saber o que você entende por competências e, em seguida, irei lhe propor algumas questões sobre a aplicação e desenvolvimento de competências no trabalho.

O que você entende por competências?

Competência está relacionada a conhecimento (saber), saber fazer (que é a habilidade) e querer fazer (atitude). Além disso, relaciona-se a ser capaz de resolver problemas em situações concretas de trabalho.

- 1) Você já teve oportunidade de avaliar suas competências? E quais seriam as suas principais competências. Poderia me dizer como as tem aplicado no exercício de suas funções?
- 2) Fale sobre o suporte que a Empresa lhe oferece ou deixa de lhe oferecer para que você possa colocar em ação os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, enfim, suas competências.
- 3) Você vê perspectiva de maior aplicabilidade de suas competências daqui para frente? Justifique sua resposta, por favor.
- 4) O que você tem feito em prol do desenvolvimento de suas competências?
- 5) Antes de passar para o questionário em que me aprofundarei mais sobre cada competência, vou discutir com você para ver se está claro o significado de cada uma.
 - a) Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
 - b) Capacidade de trabalhar em equipe
 - c) Criatividade
 - d) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

- e) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
 - f) Capacidade de comunicação
 - g) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
 - h) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
 - i) Capacidade de inovação
 - j) Capacidade de relacionamento interpessoal
 - k) Iniciativa de ação e decisão
 - l) Autocontrole emocional
 - m) Capacidade empreendedora
 - n) Capacidade de gerar resultados efetivos
 - o) Orientação para o cliente
- 6) Na sua opinião, há alguma competência importante que não foi mencionada e você gostaria de acrescentar? Em caso afirmativo, qual?