



## **Tipologia e importância das competências individuais demandadas aos gestores durante a realização de suas atividades: estudo de caso em uma montadora**

**Julio Cesar de Souza**

Universidade Federal de Goiás / Campus Catalão – Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional  
julioces\_souza@hotmail.com

**Serigne Ababacar Cissé Ba**

Universidade Federal de Goiás / Campus Catalão  
serigneababacar@hotmail.com

**Paulo Alexandre de Castro**

Universidade Federal de Goiás / Campus Catalão – Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional  
padecastro@gmail.com

### **Resumo**

Entre os recursos utilizados pelas organizações, o recurso humano pode ser considerado um dos mais importantes e complexos de ser bem gerenciado, o que põe em destaque um tema essencial no processo de gestão de pessoas, as competências individuais. Quando se trata de competências individuais de gestores, esta importância aumenta ainda mais devido à amplitude que as conseqüências das decisões destes profissionais podem tomar, isto remete à idéia de que, é necessário certo perfil de competências aos gestores para que os mesmos possam atingir um resultado satisfatório na execução de suas atividades. Neste sentido, o presente estudo objetivou identificar quais competências individuais dos gestores são consideradas mais requisitadas e conseqüentemente mais importantes dentro o ambiente corporativo, visando assim verificar qual o perfil de competências é considerado mais adequado para o bom desempenho do gestor. A pesquisa é um estudo de caso aplicado em uma indústria automobilística escolhida por conveniência. A pesquisa tem uma abordagem quantitativo-qualitativa e exploratório-descritiva e buscou avaliar os dados através de uma análise comparativa de forma que fosse possível responder o problema levantado. Foi realizada uma comparação entre o perfil de competências esperado pela



organização e o perfil das competências identificadas como importantes pelos gestores, e com base nestes dados foi realizada considerações sobre os resultados obtidos da pesquisa e o perfil de competências considerado mais adequado pode-se verificar então um considerável alinhamento entre a visão da empresa e a visão dos gestores quanto ao perfil desejado de competências individuais para gestores.

**Palavras-Chave:** Competências; Gestão; Pessoas; Organização.

## Abstract

Among the resources used in organizations, the human resource can be considered one of the most important and complex to be well managed, which highlights a key issue in the managing people process, the individual skills. When it comes to individual managers skills, this importance increases further due to the magnitude that the consequences of the decisions of these professionals can take, it refers to the idea that you need certain skills profile to managers so that they can achieve a satisfactory result performing their activities. In this sense, the present study aimed to identify which managers individual skills are considered more required and therefore more important in the corporate environment, thus aiming to ascertain what skills profile is considered more appropriate to the proper performance of the manager. The research is a case study applied to an automotive chosen for convenience. The research focuses on a quantitative-qualitative, exploratory and descriptive data and studied through a comparative analysis so that it was possible to answer the problem raised. A comparison between the skills profile expected by the organization and the profile of competencies identified as important by managers, and based on these data was performed considerations on the results of research and competence profile considered most appropriate one, can then verify a considerable alignment between the company's vision and the vision of managers as to the desired profile of individual skills for managers.

**Key-Words:** Competences; Management; People; Organization.

## Resumé

Dnas les ressources utilisées par les organisations, les personnes peuvent être considérées comme les plus importantes et complexes à gérer, ce qui met en relief un thème essentiel dans le processus de gestion de ces dernières. Quand il s'agit des



compétences individuelles des gestionnaires, cette importance augmente plus d'ue à l'amplitude que les contours des décisions de ces professionnels pourraient prendre, ce qui remet à l'idée qu'il est nécessaire d'avoir un certain profil de compétences afin que ces derniers puissent atteindre un bon résultat dans leurs activités. Dans cet étude, l'objectif est d'identifier quelles sont les compétences individuelles des gestionnaires considérées comme étant les plus requises et conséquemment les plus importantes dans les corporations, visant à vérifier quel est le profile de compétences considéré comme le plus adéquat pour la bonne performance du gestionnaire. La recherche est une étude de cas appliquée dans une industrie automomobilistique choisie par commodité. Elle a été réalisée dans le cadre d'une approche qualitative et exploratoire-descriptive où les données ont été évaluées par le biais d'une analyse comparative pour répondre au problème soulevé. Une comparaison a été réalisée entre le profil de compétences requises par l'organisation et le profil identifié comme étant important pour les gestionnaires, et avec pour base ces données, des conclusions ont été soulevées sur les résultats obtenus. On a pu vérifier un alignement considérable plus adéquat entre la vision des gestionnaires quant au profil souhaité de compétences individuelles pour ces derniers.

**Mots-Clé:** Compétences; Gestion; Personnes; Organisation.

## Introdução

O tema gestão de pessoas tem ocupado um papel cada vez mais importante no planejamento estratégico das empresas, e o domínio de determinadas competências estão ajudando cada vez mais os profissionais e as organizações a se destacarem no mercado. Um dos indicadores de competitividade, e um dos principais objetivos e preocupações dos gestores de pessoas, é a capacidade de formar e manter capital intelectual.

As pessoas ao longo de suas carreiras profissionais adquirem conhecimentos, treinam habilidades e moldam atitudes de maneira a atender o que é necessário para o desenvolvimento de suas atribuições e responsabilidades, porem com um enfoque mais abrangente a competência individual pode ser medida também pelos resultados alcançados por esta pessoa e o impacto destes resultados à empresa, ou seja, pelas realizações do mesmo na organização.

De uma forma geral, atualmente as empresas costumam estabelecer com base na importância e complexidade, as competências necessárias para o exercício dos cargos, e no caso dos cargos de gestão este processo é extremamente importante



devido às conseqüências que as decisões tomadas pelos gestores podem gerar para empresa, o que confere às competências que são necessárias aos gestores um peso maior em função dos potenciais impactos para a organização.

O sucesso na realização das atividades dos gestores depende do alinhamento das competências que os gestores possuem com as competências que realmente são necessárias para a realização de suas atividades dentro das organizações, ou seja, nem um alto grau de desenvolvimento de algumas competências nem o porte de uma grande quantidade delas pode garantir ao gestor sucesso na execução de suas atividades, as competências dos gestores deverão estar de acordo com as competências necessárias em suas atividades para que efetivamente possibilitem aos gestores um desempenho superior e resultados efetivos.

Esta possível diferença que há entre o que os gestores consideram como competências importantes para a realização de suas atividades e aquelas que realmente são importantes na visão da empresa auxilia na formulação do problema de pesquisa que será o direcional deste estudo: Quais são as principais competências individuais necessárias aos gestores para a realização efetiva de suas atividades dentro de uma organização do setor automobilístico?

O objetivo geral do presente trabalho visa identificar quais competências individuais dos gestores são consideradas mais requisitadas no ambiente corporativo e conseqüentemente auxiliar em uma análise crítica sobre qual a tipologia das competências mais adequada para o gestor atender e ou superar as expectativas da organização.

O trabalho tem como objetivos específicos:

- Identificar através de pesquisa em uma indústria automobilística quais as principais competências individuais demandadas aos gestores pela organização.
- Verificar qual perfil de competências é considerado mais adequado para o bom desempenho do gestor.
- Realizar comparação entre as competências esperadas pela organização e as identificadas como importantes pelos gestores.
- Tecer considerações sobre os resultados obtidos da pesquisa e o perfil de competências considerado mais adequado.

O tema a ser pesquisado é um assunto importante e atual diretamente ligada à área de gestão de pessoas que impacto direto no sucesso das organizações.



A pesquisa buscou levantar aspectos que visaram contribuir para a solução do problema levantado a partir de uma fundamentação teórica sobre competências e das informações obtidas através de um estudo de caso em uma indústria automobilística local.

## 1. Referencial teórico

### 1.1. Conceituação de competência

A abrangência da conceituação de competência pode variar entre os autores do tema, porém, um ponto parece estar alinhado em muitos deles é a atribuição do conceito de competência a uma qualificação pessoal, segundo Lacombe (2004) competência pode ser definida como uma qualidade pessoal que permite analisar e resolver uma determinada questão, a falta desta qualidade pode atribuir uma conotação negativa em determinadas situações.

Segundo Fleury & Oliveira Jr (2008) os elementos de referencia que fazem parte da composição das competências segue três eixos já considerados como clássicos, sendo os conhecimentos que se refere na posse de informações, as habilidades, capacidade de colocar os conhecimentos em ação, ou seja, saber fazer, e as atitudes que diz respeito ao saber ser e agir, característica que está muito relacionado à postura pessoal, estes três eixos podem ser comparado a uma árvore e pode-se adicionar a entrega ou seja os resultados alcançados como fruto desta árvore.

Segundo Fleury (2001) o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, e que este desempenho seja baseado na inteligência e personalidade das pessoas.

Nesta mesma linha, Sant'anna (2005) refere-se a competência como uma combinação de múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser - capazes de propiciarem respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios.

Já segundo Dutra (2001) a conceituação de competência expande-se além daquilo que os indivíduos possuem e podem ou não colocar à disposição da empresa, chegando ao ponto de considerar o que realmente agrega valor a organização.



De uma forma geral competência pode ser verificada em qualquer ocasião ou lugar não restrito somente ao ambiente corporativo ou profissional, pode ser observada, por exemplo, em atividades de cunho profissional, pessoal ou acadêmico.

## 1.2. Competências requeridas dos gestores

Durante a execução das atividades dentro das organizações os profissionais geralmente são submetidos ao efeito da demanda por algum tipo de competência. Estas demandas requerem respostas adequadas para o atendimento das necessidades que as atividades solicitam e cada situação pode requerer uma ou mais tipos de competências individuais diferentes.

Durante a execução das atividades dos gestores não é diferente, a cada momento são requeridas aos gestores competências diferentes, são diversas as situações vividas por estes profissionais no seu dia a dia, e com frequência são complexas as decisões a serem tomadas.

## 2. Metodologia

Neste tópico são descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados no trabalho, apresentando a metodologia de pesquisa caracterizada como uma pesquisa quantitativo-qualitativa e bibliográfica. O tipo de estudo adotado classificado foi como exploratório-descritiva. Como ferramentas para a coleta de dados foi utilizada a aplicação de questionário e entrevistas com roteiro semi-estruturado. Tais procedimentos serão descritos e detalhados mais a frente. .

### 2.1. Tipo de Pesquisa

O presente estudo é motivado por varias razões tanto de ordem intelectual como de ordem prática, direcionado para uma reflexão abrangente aos dois campos, buscando avançar no conhecimento científico do tema e refletir acerca das práticas de gestão dentro das organizações.

A pesquisa em questão teve buscou uma maior familiaridade com o tema de competências individuais para os gestores, descrever as tipologias de competências consideradas importantes para a empresa e para os gestores, e a partir destes dados verificar o alinhamento entre as estas competências levantadas, podendo assim afirmar que o tipo da pesquisa classificou-se como exploratório-descritiva,



A partir das informações já levantadas na pesquisa bibliográfica e com o objetivo de se detalhar melhor o assunto tratado aprofundou-se no tema através de um estudo de caso, avaliando-se a percepção dos gestores de uma empresa do setor automobilístico do estado de Goiás quanto às competências individuais consideradas importantes através do estudo de “um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes” (Gil, 2002, p.53).

Para a obtenção e análise dos dados de uma pesquisa, do ponto de vista da metodologia de abordagem do problema, uma pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa, segundo Silva & Menezes (2001, p.20) a pesquisa quantitativa expressa numericamente opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requerendo o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Por outro lado a abordagem de cunho qualitativo busca descrever aspectos não tão exatos de forma a serem expressos por números, esta abordagem busca descrever importantes aspectos relacionados com a condição do sujeito do qual a subjetividade é utilizada na atribuição de significados (Severino, 2000).

A principal característica das pesquisas qualitativas é a busca do entendimento de um fenômeno sob a perspectiva dos participantes do estudo, ou seja, o entendimento do fenômeno a partir do ponto de vista de um grupo de gestores, a compreensão de como estes indivíduos percebem seu mundo, no caso corporativo (D'Amelio, 2007).

Quanto à classificação da natureza do presente estudo a foi utilizado uma abordagem quantitativo-qualitativa por parecer estar mais adequada para a finalidade do mesmo, pois o estudo foi conduzido para identificar qual a tipologia das competências individuais requeridas aos gestores para uma plena execução das suas tarefas dentro da organização com referencia ao seu próprio ponto de vista e a verificação da aderência desta percepção com os anseios da organização e analisar os resultados de forma a comparar os resultados obtidos.

## 2.2. Coleta de dados

Para a obtenção dos dados primários da organização o atual estudo utilizou como ferramenta o questionário estruturado para o enfoque quantitativo, tal ferramenta é “um conjunto de questões sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre assuntos em estudo” (Severino, 2000, p.125)



e para o enfoque qualitativo usualmente utiliza-se entrevistas, observação, coleta documental e questionário, (Lakatos & Marconi, 2007) neste caso será utilizado à entrevista para a coleta dos dados qualitativos.

Os dados levantados através da aplicação do questionário e entrevista foram analisados utilizando o método comparativo, para verificar a aderência dos anseios da organização à visão dos gestores. "Este método realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências, e permite classificações e construção de tipologias" (Lakatos & Marconi, 2007, p.108) no caso a tipologia das competências individuais identificadas pelos gestores.

### **2.3. Processo Analítico: análise interpretativa**

Para se atribuir sentido aos dados coletados duas atividades distintas podem ser realizadas: a análise e a interpretação dos dados. A análise busca relação entre o fenômeno estudado e outros fatores e em síntese pode ser realizada em três níveis: a interpretação, que é a verificação das relações entre as variáveis independentes e dependentes, a explicação, que descreve a origem da variável dependente e a especificação que explicita como, onde e quando a relação entre as variáveis são válidas. Por outro lado a interpretação de uma forma geral vincula as respostas a outros conhecimentos procurando dar mais significado de uma forma intelectual (Lakatos & Marconi, 2007).

A realização de uma apreciação crítica e pessoal sobre os resultados obtidos na pesquisa parte de análise ampla, geral e comparativa, buscando uma compreensão interpretativa dos dados, em busca de explicitar pressupostos que nem sempre estão claros, porém muitas vezes justificam os resultados alcançados (Severino, 2000). Neste estudo o objetivo não foi buscar correlações entre variáveis para explicar influências de causas e efeitos e sim utilizar o processo de interpretação para a formulação de um ponto de vista sobre os perfis de competências a partir dos dados obtidos na pesquisa realizada.

### **2.4. Sujeitos da pesquisa e amostra**

Como unidade de estudo a pesquisa avaliou os gestores de uma empresa do setor automobilístico instalada na cidade de Catalão-GO representada pela letra "M", nome fictício.



A empresa representada pela sigla "M" foi fundada em 1998, é uma empresa de grande porte, conta com mais de 2000 funcionários diretos e indiretos distribuídos em duas filiais instaladas em São Paulo - SP e Catalão - GO. A fábrica em Catalão-GO produz cerca de 40000 mil unidades por ano.

A pesquisa utilizou o método quantitativo-qualitativo e não buscou delimitar rigidamente um número de pessoas que participariam da amostra, porém foi objetivo do estudo abordar uma quantidade adequada de elementos necessários para uma interpretação razoável dos resultados.

O foco da pesquisa referiu-se à formação de duas visões sobre competências depois compará-las, estas visões se basearam no grau de importância das competências considerado pelos gestores e qual a frequência que estas competências são requeridas durante a realização de suas atividades. A primeira visão foi formada através da coleta de dados de gestores do nível de gerencia e supervisão e a segunda visão que representa o ponto de vista da empresa foi formada pelo ponto de vista de gestores do nível de diretoria, independente de formação ou área de atuação.

Salienta-se que o pesquisador é funcionário desta empresa o que tende a facilitar o acesso e a espontaneidade dos elementos da pesquisa mesmo sem conhecer a todos os participantes, reconhecendo também o viés que este vínculo pode criar.

Os processos de amostragem podem de forma geral ser divididos entre amostragem probabilística e não probabilística, sendo que no primeiro caso a escolha aleatória dos pesquisados atribui igual possibilidade de cada membro da pesquisa ser selecionado, podendo assim utilizar-se tratamento estatístico compensando erros amostrais. No caso da não probabilística a seleção dos elementos ocorre de forma não aleatória e não pode ser objeto de certos tratamentos estatísticos (Lakatos & Marconi, 2007).

Para o estudo em questão utilizou-se uma amostragem não probabilística por acessibilidade e disponibilidade dos gestores da empresa pesquisada, e a conveniência para o pesquisador.

### 3. Resultados e discussões

Antes da aplicação do questionário na sua versão final foi realizado pré-teste da pesquisa com o objetivo de analisar o entendimento e objetividade dos enunciados do questionário, e os pontos que geravam dúvidas foram melhorados de forma a



facilitar o entendimento dos respondentes.

Os questionários foram encaminhados aos gestores através do email corporativo informando aos gestores o objetivo da pesquisa, foram respondidos também de forma eletrônica pelo mesmo caminho.

Os dados apresentados como resultados da pesquisa realizada é fruto da aplicação do questionário com 73 gestores da empresa pesquisa de um total de 150, e entrevistas semi estruturadas com 06 gestores realizadas com gestores de todos os níveis hierárquicos feitas pessoalmente pelo pesquisador com cada gestor. Os resultados foram examinados a luz dos objetivos específicos do trabalho e também foi apresentada a descrição do perfil predominante dos gestores que participaram da pesquisa.

### 3.1. Perfil dos gestores

Em relação à faixa etária, verifica-se a predominância de indivíduos dentro da faixa de 31 à 40 anos com um total de 48% da amostra dos gestores. Quanto ao gênero percebe-se uma predominância do gênero masculino entres os gestores totalizando 89%.

Quanto o nível hierárquico, 68% da amostra foram constituídos de supervisores, 29% de gerentes e 3% de diretores. Sobre o tempo em cargo de gestão verifica-se uma superioridade de gestores que estão na faixa de 5 à 10 anos em cargo de gestão no total de 30% da amostra.

Sobre o grau de formação verifica-se que a grande maioria, 55% dos gestores possuem algum curso de especialização. No que se refere área de formação a predominância da amostra é de gestores formados em cursos da área de engenharia em um total de 53%

### 3.2. Principais competências demandadas aos gestores

Do total de 24 competências listadas no questionário foram identificadas quais são as oito principais competências individuais mais demandadas aos gestores pelas atividades dentro da organização, foi definido um total de oito competências para demonstrar o perfil das competências mais demandas, devido à representatividade destas competências em relação às demais, as oito competências foram apontadas como mais requisitadas por 76,92% dos gestores, enquanto as demais dezesseis competências foram apontadas por 23,08% dos gestores.



Segundo os gestores pesquisados a competência mais solicitada durante as atividades dentro da organização é a comunicação e interação com 17,31% da amostra, informação identificada também durante a realização das entrevistas com os gestores. Entre as competências requeridas aos gestores ainda aparecem a liderança 11,54%, a orientação para os resultados 11,54%, a tomada de decisão 9,62%, a habilidade de negociação 7,69%, o conhecimento técnico 7,69%, a capacidade de resolução de problemas 5,77% e o planejamento e organização 5,77%.

### 3.3. Perfil de competências considerado mais adequado

Os gestores atribuíram uma classificação de importância para cada uma das vinte e quatro competências listadas no questionário, assim foi possível formar o perfil de competências que é considerado mais adequado para o bom desempenho do gestor. Na figura oito está relacionadas as dez primeiras competências que mais foram avaliadas como extremamente importante ou fundamental pelos gestores, conceitos 8 e 9 respectivamente. A quantidade de competências que compõem o perfil de competências considerado mais adequado foi definida em função da representatividade das dez competências demonstrada durante aplicação dos questionários, todas as dez competências foram apontadas por mais de 70% dos gestores como extremamente importantes ou fundamentais enquanto as demais, no total de quatorze competências foram avaliadas com o mesmo conceito de importância por uma parcela menor dos gestores.

A competência comunicação e interação foi avaliada por 89% dos gestores que participaram da pesquisa com conceito oito ou nove, a avaliação esta alinhada com a percepção dos gestores quanto à competência mais requerida durante as atividades dos gestores na organização, onde comunicação e interação também foi apontada, neste caso como a mais demandada.

A competência liderança é considerada por 87% dos gestores como extremamente importante ou fundamental e é considerado também um aspecto desafiador as atividades do gestor no que se refere à gestão de pessoas.

A orientação para resultados, que faz parte da lista de dez competências que compõem o perfil estruturado, e que foi apontada como extremamente importante ou fundamental por 76% dos gestores, e referente à capacidade de tomada de decisão, esta competência foi classificada por 73% dos gestores com conceito oito ou nove.



Com 85% aparece motivação e energia para o trabalho, planejamento e organização aparecem com 82% e formação de equipes com 72%.

### 3.4. Comparações entre competências

A pesquisa identificou, na visão dos gestores, qual o nível de importância de cada uma das vinte e quatro competências listadas no questionário, formando assim um perfil de competências com base no seu nível de importância. Foi estruturado também um perfil de competências com base no nível de importância na visão da empresa, a partir da opinião de dois diretores que entraram na pesquisa como representantes da organização pesquisada.

Foram elaboradas, de acordo com o nível de importância duas listas de dez competências, uma referente à opinião dos gestores e outra no ponto de vista da empresa. Com base nos dados obtidos na pesquisa é possível realizar uma comparação entre estes dois perfis de competências, as esperadas pela organização, representadas pela visão dos diretores e as identificadas como importantes pelos gestores, conforme quadro um.

Quadro 1: Comparação entre competências

Ordem	EMPRESA (DIRETORES)	GESTORES
1º	Comunicação e interação.	Comunicação e interação.
2º	Liderança	Liderança
3º	Planejamento e organização.	Motivação e energia para o trabalho.
4º	Capacidade de análise e síntese.	Planejamento e organização.
5º	Formação de equipes.	Capacidade para resolução de problemas.
6º	Tomada de decisão.	Orientação para resultados.
7º	Capacidade para resolução de problemas.	Tomada de decisão.
8º	Orientação para resultados.	Formação de equipes.
9º	Motivação e energia para o trabalho.	Iniciativa.
10º	Visão Sistêmica	Visão Sistêmica

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários e nas entrevistas, (2010).



Verifica-se que as competências que aparecem em ambas as listas são as mesmas modificando-se somente em alguns casos a ordem em que as competências aparecem como importantes, com exceção de uma diferença entre as listas. Na lista de competências formada na visão empresa constam, comunicação e interação, liderança planejamento e organização capacidade de análise e síntese formação de equipes, tomada de decisão capacidade de resolução de problemas, orientação para resultados, motivação e energia para o trabalho e visão sistêmica, sendo as mesmas competências que constam na lista das competências mais importantes na visão dos gestores, com exceção da capacidade de análise e síntese que não aparece nesta lista, em seu lugar aparece a competência iniciativa, que não aparece entre as dez competências consideradas mais importantes pela organização.

#### 4. Considerações finais

Como foi mencionado no início do estudo o objetivo geral do presente trabalho foi identificar quais competências individuais dos gestores são consideradas mais requisitadas no ambiente corporativo e conseqüentemente auxiliar em uma análise crítica sobre qual a tipologia das competências mais adequada para o gestor atender e ou superar as expectativas da organização.

Pode-se afirmar com base nos resultados da amostra utilizada que o gestor da organização pesquisada é predominantemente do gênero masculino, com idade entre trinta e um e quarenta anos, ocupando o cargo de supervisor e está em cargo de gestão em um período entre cinco e a dez anos, é formado na área de engenharia e possui algum curso de especialização. Tal perfil pode ter influenciado os resultados obtidos pela pesquisa, talvez os resultados pudessem ser diferentes se fatores que constituem este perfil, também fossem diferentes, porém não é possível mensurar ou constatar esta influência com os dados disponíveis.

Segundo os gestores pesquisados entre as competências utilizadas durante a realização de suas atividades a comunicação e interação aparecem em primeiro lugar, demonstrando a importância do processo de comunicação na atividade dos gestores, em seguida aparece liderança como competência mais importante, a orientação para resultados, foi a competência que aparece em terceira posição como mais requisitada.

Foi identificada a tomada de decisão como a quarta competência mais solicitada e uma das principais atribuições do gestor no seu dia a dia, junto com a habilidade



de negociação utilizada principalmente para “costurar” acordos entre as áreas, em seguida aparece conhecimento técnico e por fim capacidade de resolução de problemas.

Os gestores atribuíram o grau de importância para as competências listadas no questionário e formaram assim o perfil mais adequado de competências para a atividade de gestão. Segundo amostra pesquisada o perfil mais adequado refere-se a um gestor que consiga se comunicar e interagir de forma eficaz tenha liderança, que esteja motivado e tenha energia para o trabalho, realize suas atividades de forma planejada e organizada com uma boa capacidade de resolução de problemas, e este gestor deve estar sempre orientado para os resultados com um bom poder de decisão e com o espírito de formador de equipes.

O perfil de competências identificado pela empresa constituído também por dez competências ficou muito próximo do perfil elaborado pelos gestores, somente com a diferença da competência de capacidade de análise e síntese que foi identificada pela empresa como importante e que não consta no perfil elaborado pelos gestores, e a outra divergência refere-se à competência de iniciativa identificada como importante pelos gestores e não está entre as dez competências mais importantes para o gestor levantadas pela empresa.

De uma forma geral pode-se perceber um alinhamento muito grande entre a percepção de importância das competências dos gestores e da empresa, pois do perfil de dez competências elaborado somente houve diferença de uma competência entre os dois perfis, sendo o restante das nove competências iguais estando algumas delas em ordens de importância diferentes. Na lista de competências formada na visão empresa constam, comunicação e interação, liderança planejamento e organização capacidade de análise e síntese formação de equipes, tomada de decisão capacidade de resolução de problemas, orientação para resultados, motivação e energia para o trabalho e visão sistêmica, sendo as mesmas competências que constam na lista das competências mais importantes na visão dos gestores, com exceção da capacidade de análise e síntese que não aparece nesta lista, em seu lugar aparece a competência iniciativa, que não aparece entre as dez competências consideradas mais importantes pela organização.

Com certeza o compartilhamento de grande parte do ponto de vista sobre a importância de cada uma das competências entre os gestores e empresa, gera um fator muito positivo e pode ser classificado como um diferencial competitivo para a organização.



É necessário observar que o presente estudo apresenta algumas limitações e contribuições. Limitações como o tempo da realização do estudo e acessibilidade que restringiram o pesquisador à seleção de uma amostra não probabilística, onde os dados apresentados refletem somente a realidade dos gestores que participaram da pesquisa, referente somente à empresa pesquisada, conclui-se que os dados levantados podem não ser generalizados para outras empresas devido a estas limitações.

O fato de o pesquisador trabalhar na mesma organização que os gestores que participaram da pesquisa pode por um lado ter influenciado a interpretação das informações, porém por outro lado resultou em um aspecto positivo para a pesquisa, pois possibilitou ao pesquisador uma interpretação mais aprofundada dos resultados.

Outro ponto limitante foi à necessidade de se delimitar o escopo do estudo excluindo outros aspectos relevantes ao aprofundamento da compreensão da importância das competências individuais para os gestores.

Tais limitações direcionam a sugestões de pesquisas posteriores como os processos de desenvolvimento das competências pelos gestores, e as relações dos níveis de competências dos gestores, a gestão de pessoas, a avaliação de desempenho para gestores e estudos sobre competências nas dimensões grupais e organizacionais além das individuais tratadas neste estudo. Tais pesquisas podem ajudar a aprofundar ainda mais o conhecimento sobre este assunto tão cativante e desafiador que é as competências humanas.

## Referências

- D'Amelio, M. (2007). Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações. São Paulo. Tese (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Dutra, J. S. et al. (2001). Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8. ed. São Paulo: Editora Gente.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp., Curitiba, v.5, n. spe.
- [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=isso)>. Acesso em: 21 Mar.2010.



- Fleury, M. T. L., & Oliveira Jr, M. M. (Org). (2008). *Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. 1º ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Lacombe, F. J. M. (2004). *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2007). *Fundamento de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). *Técnicas de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Sant'anna, A. S., Moraes, L. F. R., & Kilimnik, Z. M. (2005). *Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo*. *RAE electron*. [online], vol.4, n.1, pp. 0-0. ISSN 1676-5648.
- Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.