

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Adriana Wachholz

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO SOBRE O SETOR
METALMECÂNICO DE VENÂNCIO AIRES-RS**

Santa Cruz do Sul

2015

Adriana Wachholz

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO SOBRE O SETOR
METALMECÂNICO DE VENÂNCIO AIRES-RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Rejane Maria Alievi

Santa Cruz do Sul

2015

W315g

Wachholz, Adriana

Gestão de competências gerenciais: um estudo sobre o setor metalmecânico de Venâncio Aires-RS/ Adriana Wachholz. – 2015.
121 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) –
Universidade de Santa Cruz do Sul, 2015.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rejane Maria Alievi.

1. Planejamento estratégico. 2. Eficiência organizacional. 3.
Gestão do conhecimento. I. Alievi, Rejane Maria. II. Título. II. Título.

CDD: 658.4012

Adriana Wachholz

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO SOBRE O SETOR
METALMECÂNICO DE VENÂNCIO AIRES/RS**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dra. Rejane Maria Alievi

Professora Orientadora – UNISC

Dr. Marco Antonio Fernandes de Oliveira

Professor Avaliador – UNISC

Dr. Irineu Afonso Frey

Professor Avaliador – UFSC

Santa Cruz do Sul

2015

*Dedico este trabalho aos meus pais, Odilo e Vera Wachholz, e aos meus filhos,
Lavínia e Luís Felipe, cujo amor e amparo sucessivos constituem um
porto para que minha existência ocorra no caminhar incessante
pela busca da realização dos meus sonhos.
Amo Vocês!*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir que eu chegasse até aqui com saúde, e aos meus pais, Odilo e Vera Wachholz, que me deram a oportunidade do existir, por sempre confiarem e acreditarem no meu potencial e por me amarem acima de tudo.

Agradeço ao Cássio Rüdiger, que com sensibilidade, carinho e companheirismo apoiou-me em todas as etapas desta dissertação e aos meus filhos Lavínia e Luis Felipe, pela compreensão, incentivo e a paciência que tiveram durante a realização deste Mestrado.

Às minhas irmãs, Fabiana e Lisiana, que, cada uma a seu modo, me estimularam e forneceram apoio.

Agradeço ao meu tio Adão Rangel, que durante toda minha caminhada, sempre esteve disponível em ajudar, contribuindo para a construção do meu trabalho. Que continuamente me lembra de como fazer a diferença no mundo.

À minha cunhada, Michele Rüdiger, por estar do meu lado disponível me auxiliando na revisão desta dissertação.

Aos meus colegas da Univates, em especial, à Liciane Diehl, pelas contribuições.

A todos os meus amigos e amigas, que participaram desta construção, pelo contínuo interesse a respeito da minha pesquisa e pela compreensão sobre minhas necessárias ausências.

Agradeço, em especial, a Professora Dra. Rejane Maria Alievi, competente orientadora, que me ajudou no alcance deste resultado, obrigada por todos os ensinamentos, pela paciência, pela atenção a mim dedicada durante esses dois anos. Sua contribuição foi ímpar para a finalização deste estudo.

Agradeço também aos demais professores, tanto da área de Operações quanto de Marketing. Ao mesmo tempo, aos funcionários do PPGA e aos meus colegas do curso de Mestrado, pela dedicação, pelo conhecimento e pelas alegrias durante todo o curso.

Agradeço aos empresários, Fabiana Bergamaschi, Gilmar dos Santos Diefenthaler e Erni Kunkel, que abriram às portas de suas empresas para que os estudos se tornassem possíveis. Agradeço também aos seus respectivos gestores, os quais se dispuseram a participar desta pesquisa.

Muito Obrigada!

“Uma pessoa é grande quando perdoa, quando compreende, quando se coloca no lugar do outro, quando age não de acordo com o que esperam dela, mas de acordo com o que espera de si mesmo...”

(Martha Medeiros)

RESUMO

A busca pelo desempenho eficiente das organizações por meio de uma gestão que atinja seus objetivos têm provocado discussões a respeito das competências dos gestores, que podem ser influenciadas por atributos, tais como conhecimento, habilidade e atitude que possua; por características da equipe a qual ele pertence e de características da organização, como: cultura, normas, estrutura, entre outros, que podem atuar como facilitadoras e estimuladoras do desempenho. Feitas essas considerações, este estudo tem como principal objetivo identificar as competências dos gestores das maiores empresas do setor metalmeccânico do município de Venâncio Aires - Rio Grande do Sul, a partir do Modelo de Gestão proposto por Quinn et al. (2012). A metodologia utilizada foi um estudo de caso múltiplo, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvido em três empresas do setor metalmeccânico consolidadas, que atuam no Município de Venâncio Aires-RS. A amostra foi composta por 16 gestores das três empresas. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, respondido pelos gestores das empresas selecionadas. Os resultados encontrados evidenciam que nas empresas E01 e E02, tiveram como destaque o modelo das metas racionais, devido a valorização das competências: desenvolver e comunicar uma visão, estabelecer metas e objetivos e projetar e motivar a si e aos outros. Já na percepção dos gestores da empresa E03, as competências que contribuíram para o modelo de gestão das relações humanas serem mais valorizadas, foram: gerenciar equipes e entender a si e aos outros. O modelo de gestão menos praticado na percepção dos gestores das três empresas pesquisadas é o modelo de processos internos.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Competências individuais. Modelo de gestão.

ABSTRACT

The search for effective performance in organizations through management to reach your goals have provoked discussions about the skills of managers, who can be influenced by attributes such as knowledge, skill and attitude that has; by staff of features to which it belongs and organizational characteristics, such as: culture, norms, structure, among others, that can act as facilitators and stimulating performance. Given these considerations, this study aims to identify the skills of managers of the largest companies in the metal-mechanic industry Venancio Aires city, from management model proposed by Quinn et al. (2012). The methodology used was a multiple case study of exploratory and descriptive, with a qualitative and quantitative approach, developed in three companies of the consolidated metal-mechanic sector, operating in the city of Venancio Aires-RS. The sample consisted of 16 managers of the three companies. Data collection was performed using a questionnaire, answered by the managers of the selected companies. Our results show that in the E01 and E02 business, had highlighted as the model of rational goals, due to the appreciation of the skills: develop and communicate a vision, set goals and objectives and designing and motivate yourself and others. In the perception of the E03 business managers, the skills that contributed to the management model of human relationships are more valued, were managing teams and understand yourself and others. The management model practiced least in the perception of the three companies interviewed managers is the model of internal processes.

Keywords: Managerial skills. Individual skills. Management model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização	25
Figura 2: Modelo de gestão por competências.....	37
Figura 3: Identificação do <i>gap</i> (lacuna) de competências	39
Figura 4: As competências e papéis dos líderes nos quadrantes de valores competitivos	48
Gráfico 1: O perfil dos pesquisados quanto a faixa etária.....	76
Gráfico 2: Tempo que ocupa o cargo de gerente.....	76
Gráfico 3: Gestores que executam as competências gerenciais das relações humanas.....	99
Gráfico 4: Gestores que executam as competências gerenciais do modelo de gestão dos processos internos	100
Gráfico 5: Gestores que executam as competências gerenciais do modelo das metas racionais.....	102
Gráfico 6: Gestores que executam as competências gerenciais do sistema aberto	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de estabelecimentos no agregado do complexo metalmeccânico - por municípios	68
Tabela 2: Número de empresas do município de Venâncio Aires no ano de 2012 ..	68
Tabela 3: Empresas exportadoras por faixa de valor (US\$) 2012 – VA 2012	70
Tabela 4: Modelos de gestão investigados.....	77
Tabela 5: Percepção dos pesquisados referente as competências mais importantes para ser um gerente da empresa E01	78
Tabela 6: As competências com grau de concordância menor na percepção dos gestores (E01)	80
Tabela 7: As competências com baixo grau de concordância da empresa E01	82
Tabela 8: Percepção dos pesquisados referente às competências mais importantes para ser um gerente da empresa E02.....	85
Tabela 9: As competências com grau de concordância menor na percepção dos gestores pesquisados da empresa E02	88
Tabela 10: As competências com baixo grau de concordância na percepção dos gestores pesquisados da empresa E02	90
Tabela 11: Percepção dos pesquisados referente às competências mais importantes para ser um gerente da empresa E03.....	93
Tabela 12: As competências com grau de concordância menor na percepção dos gestores pesquisados da empresa E03	96
Tabela 13: Importância atribuída a cada modelo de gestão na percepção dos gestores das empresas analisadas.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil do trabalhador	31
Quadro 2: Etapas da aprendizagem.....	36
Quadro 3: Características e competências do modelo de meta racional	50
Quadro 4: Características e competências do modelo de processo interno	53
Quadro 5: Características e competências do modelo de relações humanas.....	54
Quadro 6: Características e competências do modelo de sistema aberto	56
Quadro 7: Formação dos blocos dos modelos de gestão investigados	61
Quadro 8: Modelo de gestão	63
Quadro 9: Equações para encontrar as quantidades de respondentes discordantes e concordantes de cada questão	64
Quadro 10: Equações para encontrar as quantidades de respondentes discordantes e concordantes dos modelos de gestão	64
Quadro 11: Equações para encontrar o grau de concordância (GCq)	65
Quadro 12: Interpretação de valores.....	65
Quadro 13: Equação utilizada para encontrar o grau de concordância dos modelos de gestão de Quinn et al. (2012)	66
Quadro 14: Perfil dos pesquisados	75
Quadro 15: Evidências empíricas dos modelos de gestão da empresa E01.....	84
Quadro 16: Evidências empíricas dos modelos de gestão da empresa E02.....	92
Quadro 17: Evidências empíricas dos modelos de gestão da empresa E03.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS

E01	Empresa primeira pesquisada
E02	Empresa segunda pesquisada
E01	Empresa terceira pesquisada
Mel	Medianamente Importante
MI	Muito Importante
NI	Nada Importante
PI	Pouco Importante
RS	Rio Grande do Sul
TI	Totalmente Importante

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Definição dos objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Organização do trabalho	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Noções de competências	20
2.2 A gestão de pessoas e as competências dos gestores.....	28
2.3 Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento	34
2.4 Competências gerenciais	41
2.5 Modelo de gestão de Quinn et al. (2012)	43
3 METODOLOGIA	58
3.1 Delineamento da pesquisa	58
3.2 Coleta de dados	60
3.3 Análise dos dados	63
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
4.1 Contextualização do setor metalmeccânico.....	67
4.1.1 A indústria metalmeccânica do Município de Venâncio Aires	70
4.2 Informações sobre os gestores pesquisados nas empresas.....	75
4.3 Competências gerenciais das empresas.....	77
4.3.1 As competências gerenciais dos gestores da E01	78
4.3.2 As competências gerenciais dos gestores da E02	84
4.3.3 As competências gerenciais dos gestores da E03	92
4.4 Análise conjunta dos modelos de gestão desenvolvidos pelas empresas pesquisadas	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
5.1 Contribuições gerenciais	109
5.2 Limitações do estudo	110
REFERÊNCIAS.....	111

APENDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	116
APENDICE B – VARIÁVEIS DE PESQUISA.....	119

1 INTRODUÇÃO

Com a divisão do trabalho no século XX em decorrência da expansão industrial, houve a necessidade de um aumento da eficiência nos processos de produção, o que acarretou na implementação do método de setorização. Com a introdução da divisão do trabalho e a modernização tecnológica do processo fabril, descobriu-se que uma fábrica poderia ter diversos setores especializados, o que passou a exigir a necessidade de mão de obra especializada e até mesmo o planejamento no sistema de produção num todo. Desencadeando com isso, organizações mais complexas.

O ambiente empresarial também sofreu evolução, indo desde a logística às técnicas de produção e *marketing*, impossibilitando que uma pessoa sozinha, cuidasse de toda a administração, produção e distribuição. Essa necessidade levou o homem a se organizar de forma profissional, buscando meios de capacitar cada indivíduo em uma determinada área, sendo que esse conjunto de conhecimentos aperfeiçoou o processo. Na complexidade da produção, um simples cronograma elaborado de forma sintética já não atendia mais às necessidades das indústrias. Nasceu, então, a ideia de setorização das atividades, passando a ser aplicada uma nova metodologia de trabalho, na qual cada profissional ou grupo de profissionais se especializaria em uma parte da operação.

Na contemporaneidade, uma empresa dividida em setores têm a necessidade de ser administrada de forma que cada um de seus gestores seja responsável por um dos setores da empresa. Todavia, a gestão de cada um desses setores é competência de cada um de seus responsáveis, contudo devem estar integrados entre si, de modo a proporcionar uma melhor gestão, sobretudo no fluxo dos processos internos e das operações da empresa.

Neste estudo a ênfase será o desenvolvimento da gestão das empresas do setor mecânico de Venâncio Aires, onde serão analisadas às características de competência de cada gerente e diretor. Cujas intenções serão promover novos conhecimentos que promoverão o aprimoramento das competências gerenciais dessas organizações estudadas e conseqüentemente um aprimoramento dos processos de operações das empresas. O método de gerenciamento por meio das competências gerenciais surgiu para aprimorar a gestão de pessoas, envolvendo mais pessoas na busca de soluções, qualidade e produtividade.

A visão ordenada do mundo organizacional induz a pensar que a realidade administrativa é racional, controlável e passível de ser uniformizada. Porém, a realidade se mostra diferente, indicando a necessidade de pessoas qualificadas para controlar e dar direcionamento as organizações. Diante disso, é necessário que os gestores tenham como principal responsabilidade manter o funcionário motivado e, ao mesmo tempo, alinhado com os princípios básicos da cultura corporativa que são os valores e as crenças da organização. É esse conjunto de princípios que vai direcionar os rumos da organização ao alcance do sucesso. Não se pode acreditar que regras gerais se aplicam a todas as situações administrativas, de trabalho e de organização, independentemente dos contextos em que são encontradas.

As organizações, independente da sua dimensão, têm de enfrentar um desafio constante na intensificação da competição e aumento do poder do cliente. A internacionalização das organizações vem aprimorar e integrar os gestores a um mundo mais evoluído, dinâmico e bem mais criativo. Também deve ser levado em conta que a concorrência está, a cada dia, mais instigada, sendo que as empresas necessitam criar estratégias que causem fortes impactos nas pessoas.

Tais relatos revelam a necessidade do entendimento de que a competência está associada a verbos, como: saber, agir, engajar-se, mobilizar recursos, assumir responsabilidades, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender e ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2000).

1.1 Problema de pesquisa

A abordagem das competências gerenciais abrange diversos setores empresariais, pois busca o desenvolvimento organizacional e a compreensão de novos modelos para auxiliar a administração por meio da identificação das habilidades humanas, conhecimento técnico e liderança para tornar a equipe mais envolvida no projeto da organização. Os gestores que alcançarem esta visão certamente estarão mais aptos a enfrentar as ameaças e oportunidades do mercado.

Tendo em vista que a gestão por competências é um sistema desenvolvido no sentido de identificar e gerir perfis profissionais, por analogia, deve proporcionar um melhor retorno ao negócio, pois identifica os pontos de excelência, fortaleza e às oportunidades de melhoria, suprimindo lacunas e agregando conhecimento.

Um modelo de gestão de competência sempre terá um viés conceitual e precisará ser mensurado, de modo que os gestores e diretores possam acompanhar a eficácia de cada método usado no processo, devendo modificá-lo assim que, por qualquer circunstância, não esteja mais atendendo sua finalidade de origem, pois quanto mais exata for esta medida, melhor será a condução do seu gerenciamento.

Partindo dessa premissa, propõe-se estudar as competências gerenciais dos diretores, gestores e coordenadores das maiores empresas do setor metalmeccânico de Venâncio Aires/RS. O estudo propõe identificar a qualidade individual de cada gerente e diretor, bem como suas principais características de liderança, fazendo um breve comparativo entre diversos modelos de gestão administrativa. Conforme o perfil de cada indivíduo, suas atitudes serão orientadas, definindo o modelo de competência gerencial no qual se enquadra. Com esta pesquisa, busca-se obter informações que não são encontradas em registros ou fontes documentais, mas sim, na história de cada caso concreto.

A busca destas informações consistirá na identificação das competências gerenciais e na compreensão dos atributos associados aos gestores, como o perfil, as habilidades e seu papel dentro das organizações. Assim, será possível prever a maneira que essas informações vão contribuir para a condução eficaz da administração, sempre no sentido de minimizar eventuais lacunas de competência.

A aplicação do conhecimento visa orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências individuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

A gestão por competências representa uma alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, pois propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias para alcançar seus objetivos, sejam eles individual, grupal ou organizacional, de forma a responder a seguinte questão: Quais as competências gerenciais apresentadas pelos gestores das empresas do setor metalmeccânico do Município de Venâncio Aires-RS?

1.2 Definição dos objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo do estudo foi de avaliar as competências dos gestores das maiores empresas do setor metalmeccânico do municípios de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul, a partir do Modelo de Gestão proposto por Quinn et al. (2012).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o contexto do setor metalmeccânico de Venâncio Aires, que abrange o Município em que estão inseridas as empresas pesquisadas;
- b) Descrever, na percepção dos gestores, quais são as competências gerenciais apresentadas por eles;
- c) Articular as competências levantadas e percebidas pelos gestores, de acordo com os modelos de gestão proposto por Quinn et al. (2012);

1.3 Justificativa

De modo geral, as organizações estão passando por grandes transformações em todas as áreas. Esse impacto de reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e pelos avanços, como as novas tecnologias e novos modelos de gestão que se incorporaram ao ambiente empresarial.

É neste contexto que se pode perceber a importância das pessoas como recurso determinante na conquista do sucesso organizacional, uma vez que a competitividade faz com que as empresas procurem profissionais capacitados para a execução das tarefas. Em face de que cada ser humano é um ser único, foi descoberta a possibilidade de exploração destas individualidades no aprimoramento da diversificação.

Uma das principais responsabilidades dos gestores é motivar seu pessoal. Para isso devem estar conscientes e engajados nos valores da organização. Somente um gerente habilidoso será capaz de motivar sua equipe

Por isso, exige-se gestores com competência de gestão, capazes de pensar e de trabalhar de maneira sistêmica, promovendo a integração das equipes de forma que isto aconteça espontaneamente.

O desenvolvimento de um corpo gerencial com visão sistêmica e alinhada à estrutura organizacional contribuirá para uma gestão de modelo de competências gerencial capaz de consolidar-se em uma ferramenta moderna de evolução. Neste sentido a gestão de modelo de competência tem por objetivo alcançar a meta estabelecida pela gerência-geral da organização.

A partir de um projeto integrado e dinamicamente elaborado, é possível visualizar a gestão de competências como instrumento diferencial de mercado, para oferecer alternativas mais eficientes às organizações, pois a administração por setor concentra nas mãos de cada administrador um número menor de responsabilidades. Assim, gerenciar o trabalho de dez é mais fácil que gerenciar o trabalho de trinta.

A competitividade industrial exige mudanças constantes no agir de cada ator do mercado. O gestor do novo milênio precisa adaptar-se para novas situações, como: ser flexível, ter capacidade de relacionamentos e assumir desafios, bem como ter um raciocínio rápido e pensamento criativo que são características imprescindíveis aos gestores.

A escolha do tema sobre o setor metalmeccânico de Venâncio Aires, município do interior do Rio Grande do Sul, representa o desejo de reunir uma base de informações consistentes, que permita orientar às indústrias na tomada de decisão, bem como ser uma referência de pesquisa para estudiosos a respeito do assunto sobre gestão por competências gerenciais.

Em Venâncio Aires, o setor metalmeccânico concentra maior número de indústrias. O município está sendo reconhecido como um polo nesse segmento, principalmente na atividade de refrigeração comercial. Essas empresas apresentam significativos avanços tecnológicos com melhorias contínuas em seus produtos e serviços, bem como no cuidado com o meio ambiente. Estão presentes no município 235 indústrias, das quais 21,6% são do ramo metalomeccânico, gerando aproximadamente 2,5 mil empregos para o município.

1.4 Organização do trabalho

Este trabalho é apresentado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é introdutório e já foi apresentado. O capítulo dois aborda os fundamentos teóricos, organizados para contextualizar o estudo e a pesquisa proposta. São apresentadas várias considerações sobre noções de competências, competências na gestão de pessoas, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, finalizando-se com o modelo de competências gerenciais de Quinn et al. (2012), adaptado para o setor estudado. O capítulo três aborda os aspectos metodológicos utilizados na condução do presente estudo. O quinto capítulo os resultados obtidos com a pesquisa realizada. Por fim, as considerações finais do trabalho e suas implicações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo teve por objetivo apresentar o levantamento teórico, abordando os principais conceitos e as teorias existentes sobre o tema da dissertação, além de esclarecer ao leitor os pressupostos que basearam a sua construção. Para tanto, o capítulo foi desenvolvido em cinco etapas, a saber: (1) noções de competências; (2) a gestão de pessoas com foco nas competências dos gestores; (3) aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento; (4) competências gerenciais; (5) modelo de competências gerenciais na perspectiva de Quinn et al. (2012).

2.1 Competências gerenciais

Foi na área da Psicologia que, inicialmente, as competências profissionais começaram a serem estudadas com McClelland (1973), no início da década de 70. No artigo *Testing for competence rather than intelligence*, o autor afirmava que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência utilizados em seleção, além de não serem capazes de prever o sucesso do candidato no trabalho e na vida pessoal, favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior. A partir dessa constatação, McClelland dedicou-se a encontrar métodos de avaliação que permitissem identificar as competências capazes de prever êxito no trabalho e na vida.

Na sequência, muitos autores se dedicaram a escrever sobre o tema competência. Entretanto, como já apontado por McClelland (1973), competência, pela subjetividade do tema, é difícil de ser mensurada pelo fato de que a palavra competência é abrangente, no sentido axiológico ela demanda aptidão, o que a torna mais complexa para a sua mensuração de forma quantitativa.

Para estudar as competências no âmbito administrativo é importante entender o conceito de administração na visão de Taylor (1966), chamado de “pai da administração científica” e considerado pioneiro da organização racional do trabalho. Seu foco foi a eficiência e eficácia operacional na administração industrial, objetivando acelerar o processo produtivo, produzindo maior quantidade em menos tempo e com qualidade. Para manter a mesma qualidade quando um processo de produção era acelerado, eram desenvolvidas competências em áreas específicas, tanto a nível gerencial quanto na qualificação dos operários, a fim de que as atividades fossem

feitas em um tempo menor e a qualidade fosse mantida, aumentando os níveis de produtividade.

Com as modificações trazidas por Taylor (1966) para a administração, foram preparados os caminhos rumo ao desenvolvimento de estudos para investigação do comportamento organizacional. Logo, com foco na questão, estudos conseguiram comprovar que cada indivíduo tem competência nata passível de ser aplicada em uma área específica na vida ou no trabalho. De posse do conhecimento de que a investigação do comportamento organizacional permite identificar competências, alguns gestores e diretores conseguiram fazer aquilo que se diz “colocar a pessoa certa no lugar certo”. Dessa forma nascia, então, o modelo de gestão por competências.

Segundo Dutra, Hipólito e Silva (2000), ao se tentar responder a pergunta “o que é competência?”, entra-se em um assunto polêmico, tamanha a diversidade das interpretações do termo ao longo dos últimos anos. A visão dos autores permite conjecturar-se que a definição de competência também pode variar em função dos parâmetros usados para sua mensuração, que podem ser diferentes em diversos aspectos. Por exemplo, na visão da Psicologia, a competência pode ser avaliada de acordo com uma maior ou menor presença de espírito. Para a Sociologia, a competência pode ser avaliada pela adaptação ou não aos novos padrões de comportamento adotados pela sociedade. Já pela Filosofia, a competência pode ser vista a partir da capacidade de crítica do indivíduo. Entretanto, na Administração, a competência de cada trabalhador é avaliada dentro do trinômio: visão, missão e valores da organização. Ainda, dentro destes parâmetros haverá a divisão em função das tarefas a serem desenvolvidas por cada indivíduo, cuja subdivisão de tarefas existe não somente na área de Administração, mas é fator determinante em todas as ciências (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Na Administração, a definição de competência também ganha relevos mais extensos, pois, diante da variedade de tarefas executadas nas organizações, há que se encontrarem indivíduos competentes para a execução de cada parte do trabalho. Muitas vezes, para a fabricação de um mesmo produto são necessários diversos perfis de competências.

Parry (1996, p. 50), resume o conceito de competência como sendo:

[...] um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

O autor Parry (1996), também descreve competência como sendo derivada de atributos pessoais, em geral classificados como conhecimento, habilidade e atitude.

A competência é uma concepção amplamente expressa a partir do ideograma CHA, que serve para designar: Conhecimento, Habilidade e Atitude. Ou seja, competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades de forma segura (DUTRA, 2004).

O indivíduo deve ter esses três fatores (CHA), segundo Ruas (2000), para assumir uma atividade. A competência é a interação entre pessoas, seus saberes e capacidades, entre a demanda da organização e seus processos de trabalho e relações com o mercado.

De acordo com Fernandes (2006), são exemplos de competências: (1) Proatividade e a solução de problemas que proporcionam uma análise criteriosa perante situações inusitadas que exigem uma tomada de decisão rápida. (2) Gestão do conhecimento que proporcionam a busca constante do conhecimento e a aplicação deste conhecimento. (3) Planejamento, gestão de tempo e recursos que representam o hábito de identificar os objetivos do trabalho e organizar antecipadamente as ações.

Todas essas competências agregam valor ao indivíduo para manter a vantagem competitiva ao longo do tempo. Os indivíduos devem tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante de situações profissionais que são enfrentadas. (CRAIDE; ANTUNES, 2004).

Para Durand (2006), o conhecimento como uma componente da competência corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo no sentido de trazer retorno para empresa, o que faz com que este indivíduo cresça como profissional, passando a ter melhor satisfação com seus resultados. O conhecimento nada mais é do que o domínio do binômio: fazer e por que fazer. Já, Davis e Botkin (1994); Davenport e Prusak (1998), explicam que conhecimento é um conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa em um esquema cognitivo, preexistente, que causa impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

Outro elemento identificador da competência é a habilidade, atributo que se refere à capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento que detém, isto é, de externar conhecimentos armazenados em sua memória e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2006). Essa dimensão está relacionada à capacidade de processamento cognitivo, ou seja, é importante que a pessoa tenha habilidades de como fazer, não simplesmente por uma atitude impulsiva, mas de forma racional, tendo ciência do por que fazer.

A atitude como terceiro elemento ou dimensão da competência, pode ser definida como uma predisposição do indivíduo para reagir – positiva ou negativamente – a um estímulo (BOWDITCH; BUONO, 1992). Para Rossini (2008), atitudes são padrões de comportamento aprendidos, que predis põem o ser humano a agir desta ou daquela maneira, dependendo da situação em que se encontra.

Para Zarifian (2012), atitude é uma importante dimensão da competência. Tendo em vista que a competência é baseada em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas, como preconizava a antiga forma de administrar com base em um tempo remoto em que empregados eram considerados apenas meros instrumentos de trabalho, não sendo considerados agentes capazes de pensar, entender e contribuir para o melhoramento da qualidade daquilo que faziam.

Nesse sentido, atitude refere-se também ao que Heider (1958) denominou de “desejar” e ao que Durand (2006) chamou de “querer fazer”, pois não adianta ter o conhecimento, saber como fazer e de repente ficar sentado esperando as coisas acontecerem, esperando alguém para trazer uma ideia, para mudar um processo.

As organizações passaram a considerar, no processo de seleção de seus empregados, não somente conhecimentos e habilidades, mas também questões sociais e atitudes relacionadas ao trabalho (BRANDÃO, 2009). Dando mais amplitude ao tema, Terra (2005) diz que competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valores e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão e é transferida somente pela prática.

Durante os anos 1980 e 1990, muitos autores contestaram as definições de competência associadas ao conjunto de qualificações ou características preconizáveis, que permitem pessoas terem um desempenho superior em determinadas situações. Eles associaram competência às realizações das pessoas,

aquilo que elas proveem, produzem ou entregam. Essa linha é defendida por autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2012), entre outros, cuja maioria é de origem europeia.

Le Boterf (2003) coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. A evolução do contexto de trabalho, como novas tecnologias, novas organizações de trabalho, gestão dos fluxos, transversalidade, induz uma elevação do nível de profissionalismo e uma recomposição das funções. O autor comenta que na área industrial as exigências de qualificação tornam-se prioritárias.

No que se refere às competências em uma organização, Zarifian (2012), às diferencia da seguinte maneira:

- **Competências sobre processos:** os conhecimentos do processo de trabalho;
- **Competências técnicas:** conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- **Competências sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho;
- **Competências de serviço:** aliar à competência técnica ao questionamento: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final, e;
- **Competências sociais:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Como comentado anteriormente por Zarifian (2012), um dos principais efeitos esperados da utilização de competências é o desenvolvimento da polivalência, gerando, para organização do trabalho, maior flexibilidade. A polivalência permite que cada indivíduo possa ocupar vários postos, de acordo com as necessidades da organização e também habilita a pessoa para responder por uma variedade crescente de problemas trazidos à organização por sua clientela.

Dentro dos desdobramentos do estudo das competências, surgiu, também, as chamadas competências chaves, definidas por Prahalad e Hamel (1990), como o aprendizado coletivo da organização, especialmente como a coordenação de diversas habilidades para produção e integração de múltiplas tecnologias. Le Boterf (2003), por sua vez, afirma que competência é um saber agir responsável, reconhecido pelos outros, tendo a capacidade de mobilizar pessoas, integrar recursos e transferir,

integradamente com o sistema, conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

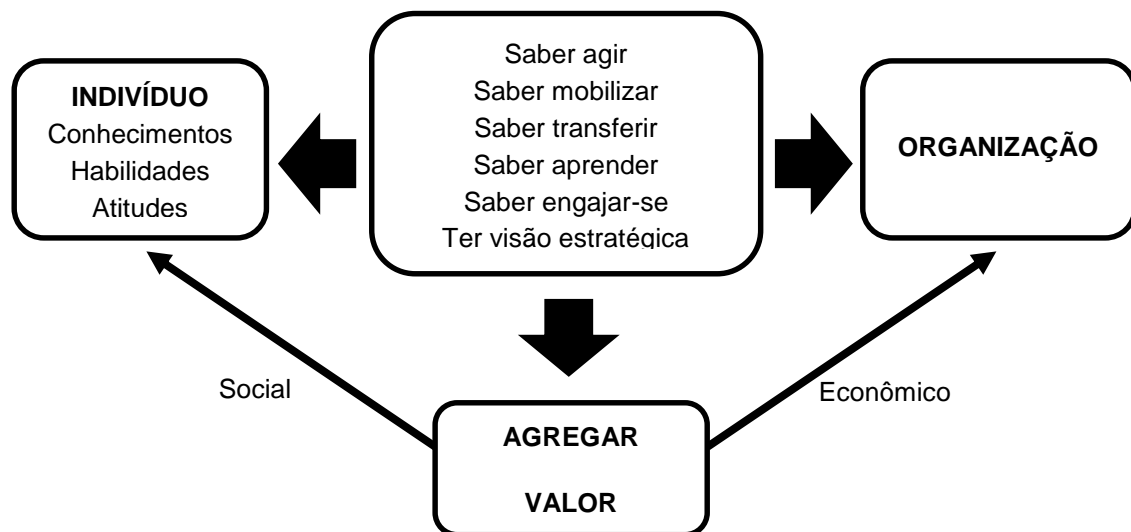
Num conceito mais amplo, Dutra (2004) aponta o saber-agir responsável e a preocupação de agregar valor econômico à organização com reflexo de agregar valor ao demonstrar ser o que melhor se enquadra na realidade de mudanças.

Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração (DUTRA, 2004, p. 35).

Segundo Fleury (1999), a avaliação da competência não consiste apenas na mensuração do conhecimento teórico, mas sim, na responsabilidade do agir, motivando habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A Figura 1 apresenta de forma esquemática, uma visão global do conceito de competência por meio dos verbos de ação relacionando com os efeitos da organização e com o indivíduo, por meio da agregação de valores associados para ambas as partes e pela utilização adequada da competência trazida pelos verbos de ação.

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Na sequência, a descrição de cada um dos verbos apresentados na Figura 1:

- **Saber agir:** está diretamente condicionado ao conhecimento do que fazer e por que fazer. Por esse motivo, entende-se que a gestão por competência se dá, em primeiro momento, de forma vertical, alcançando a forma horizontal somente por ocasião da definição das tarefas e de seus executores. Segundo os autores, nesse momento, o responsável pelo setor deve ter competência para passar a seus subordinados, com clareza e precisão, o que fazer, como avaliar o que foi feito, como escolher e como decidir, preparando-o para um saber agir consciente (FLEURY; FLEURY, 2008).

- **Saber mobilizar:** requer o conhecimento prévio das necessidades e disponibilidades orçamentárias da organização para atendimento à execução da tarefa envolvida, cabendo ao agente a competência para o gerenciamento dos recursos de pessoas, financeiros e materiais, criando sinergia entre eles (FLEURY; FLEURY, 2008).

- **Saber comunicar:** o sucesso da comunicação está condicionado à capacidade de compreensão do comunicador, tanto da forma de comunicar do remetente quanto da capacidade de entendimento do destinatário da informação, bem como prévio conhecimento do objeto a que a informação se refere. Segundo os autores, somente em um ambiente com adequada simetria é possível à compreensão, o processamento e a perfeita transmissão de informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem por todos os envolvidos (FLEURY; FLEURY, 2008).

- **Saber aprender:** está condicionado à disposição de quebra de paradigmas. Logo, quebrando paradigmas e estando alinhado com a visão e missão da organização, torna-se possível o novo aprendizado da equipe, que trará, em si, as ferramentas para trabalhar a competência, o conhecimento e a experiência, bem como rever modelos mentais e saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros dentro do mesmo ambiente (FLEURY; FLEURY, 2008).

- **Saber comprometer-se:** é conhecer os limites de sua capacidade e as limitações de sua responsabilidade no engajamento e comprometimento com os objetivos da organização (FLEURY; FLEURY, 2008).

- **Saber assumir responsabilidades:** é estar predisposto a honrar os compromissos assumidos, sendo responsável e assumindo os riscos e as consequências de suas decisões (FLEURY; FLEURY, 2008).

- **Ter visão estratégica:** requer a partir da visão de uma oportunidade futura, estabelecer o alvo, medir os riscos e definir o melhor caminho para alcançar o objetivo, tendo a capacidade de mensurar a eficácia da metodologia aplicada (FLEURY; FLEURY, 2008).

D'Amelio (2007), comenta que a noção de competência, explorada pelos autores Fleury e Fleury (2008), têm um diferencial em relação à formulação inicial de Le Boterf (2003) ao explicar a relação entre as competências das pessoas e as da organização. Num processo de mútuo enriquecimento, as pessoas articulam suas competências nas diferentes situações profissionais, valendo-se dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas e propiciadas pela organização e transferem novos conhecimentos, habilidades e atitudes a ela.

Este processo agrega valor social às pessoas, pois, ao desenvolverem competências essenciais e vitais à organização, estão acrescentando valor a ela e também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo (FLEURY; FLEURY, 2004). Estes autores fazem um resgate do conceito de competência organizacional, mostrando que ele tem suas raízes na abordagem da organização como um conjunto de recursos: físicos (infraestrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem, etc.), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e humanos.

Essa abordagem diferencia recurso de competência à medida que recurso é algo que a organização possui ou tem acesso e competência, construída a partir de um conjunto de recursos - é a habilidade para fazer algo.

Prahalad e Hamel (1990), no final dos anos 80, introduziram o conceito de competências essenciais, que seria a "capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços". A competitividade de uma organização acaba sendo determinada pela inter-relação dinâmica e ajustada entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva, cujas competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos denominados: competências essenciais. A implementação de uma estratégia gera

novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

Os autores Prahalad e Hamel (1990), distinguem competências organizacionais de competências essenciais, caracterizando as competências essenciais pelos três seguintes critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de copiar e dão acesso a diferentes mercados.

Quando define a sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, dando forma à competência da organização. Pode-se dizer, portanto, que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diferentes áreas e, dessas, apenas algumas são as competências essenciais: aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável diante das demais organizações.

2.2 A gestão de pessoas e as competências dos gestores

A fim de atender às novas demandas do mercado de trabalho provocadas pelas mudanças no sistema de gestão de pessoas, diversas discussões são realizadas em torno do tema: perfil profissional. Isso porque os desafios impostos às organizações para sobreviverem no mercado competitivo, na verdade, são transferidos às pessoas que nela exercem suas funções. Portanto, os profissionais precisam se adequar ao perfil demandado pelo mercado de maneira a responder às exigências atuais, seja para serem inseridos no cargo como para manterem-se nele (MANETI, 2008).

A noção de competência tem sido empregada como um modelo de gestão que pressupõe a combinação entre competências organizacionais e individuais (RUAS, 2009). O autor ainda completa dizendo que:

a gestão por competência, vista sob um enfoque organizacional, visa então, atuar sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização a fim de poder atender as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho, com base em suas diretrizes estratégicas (RUAS, 2009).

A visão do autor supracitado corrobora a forma moderna de administração horizontalizada, na qual se busca a colaboração intelectual de toda a equipe no processo estratégico da produção. Esta disposição tem sempre uma origem no individual, com o propósito de alcançar o coletivo. Não é de se admirar que muitas

organizações dispõem, hoje, de um departamento pensante responsável pela identificação de competências individuais, bem como de seu preparo para o atendimento do interesse coletivo do empreendimento. Para Ruas (2009), é a combinação entre competências organizacionais (vertical) e individuais (horizontais).

A década de 1990 levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos, as estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência como modelo para o gerenciamento de pessoas (FLEURY; FLEURY, 2008).

A introdução da expressão “agregar valor” pelos autores Freury e Fleury (2008), implica que o desenvolvimento e combinação das competências individuais devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional.

Na opinião de Reis (2003), a vantagem de trabalhar com o conceito de competência é que possibilita direcionar o foco, concentrando energias no que é necessário trabalhar, para que a empresa alcance seus objetivos operacionais e estratégicos.

A gestão por competência tem como meta aproximar os objetivos institucionais e pessoais (profissionais). Segundo Bitencourt e Barbosa (2004) essa proposta torna fácil a percepção dos principais tipos de competência: a organizacional e a das pessoas.

Fischer (1998), confirmou a tendência das empresas brasileiras estarem passando por mudanças em suas práticas de gestão de pessoas, mudanças essas consistentes no modelo de gestão estratégico de recursos humanos. Ele observou que o maior desafio para as empresas, segundo os profissionais pesquisados, é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho às estratégias de negócio e aos objetivos organizacionais.

Quando falamos no ambiente interno das organizações: é importante ter uma equipe que apresente habilidades e atitudes que possam fazer com que o resultado financeiro seja potencializado, chamado de capital humano. O diferencial de competitividade não depende mais somente da boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa, pois o gerenciamento do capital dos recursos humanos assume um lugar preponderante. Le Boterf (2003), comenta que a capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de

pesquisa-desenvolvimento, mas em investimento nos recursos raros que são as competências. Para o mesmo autor, as empresas que apresentam um “saber-fazer” estático estão fadadas a desaparecerem, sendo que “é preciso saber investir eficientemente em inteligência”.

Cada vez mais, são os serviços e a inteligência que constituem maior diferença entre as empresas. As normas de custos e de qualidade tornam-se comparáveis graças à automatização, e são os investimentos em competências (individual e coletiva) que permitem manter uma vantagem competitiva e duradoura.

A lógica dos processos de produção, de manutenção e de desenvolvimento tende a prevalecer sobre aqueles voltados à formação das competências. Geralmente os responsáveis pelas organizações buscam, como principal fator, na contratação de profissionais a habilitação ao desenvolvimento de determinadas tarefas, ao passo que seria mais importante mensurar, também, nestes profissionais, com relevante peso na decisão de escolha, a competência individual. O investimento material, segundo Le Boterf (2003), só pode funcionar se for acompanhado ou até mesmo precedido de sólidos investimentos imateriais, em particular nas competências.

A gestão por competência pode ser visualizada como um método gerencial derivado da Teoria da Gestão. Segundo Durand (2006), essa teoria sustenta que o desempenho organizacional não decorre apenas das forças do ambiente externo em um jogo competitivo, mas sobretudo da maneira como a empresa descobre e alavanca recursos para satisfazer necessidades dos consumidores no mercado.

Brandão (2009), comenta que diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competência para identificação das competências da organização, sendo que dentro desse conceito identificam quais pessoas estão alinhadas com as atitudes que a organização espera de cada indivíduo. A gestão por competência nada mais é que um modelo de administrar as competências da organização.

Mussak (2003), traça o perfil do trabalhador do século XXI, fazendo referências àquilo que o mercado necessita e qual modelo de cidadão a educação precisa formar:

nos dias de hoje, busca-se menos produtividade e mais competitividade, menos informação e mais conhecimento, menos treinamento e mais educação. Disso, tiram-se as principais características do trabalhador do século XXI, cuja lista, referendada pela Unesco, coincide com as necessidades da educação para este século. Essas qualidades podem ser resumidas em oito palavras, que nos empurram para uma profunda reflexão sobre nós mesmos: flexibilidade, criatividade, informação, comunicação,

responsabilidade, empreendedorismo, socialização, tecnologia (MUSSAK, 2003, p.51).

O autor enumera e descreve os principais atributos referendados pela UNESCO - órgão da ONU para educação, ciência e cultura - como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil do trabalhador

Flexibilidade	Capacidade de adaptação após a percepção das mudanças existentes ou propostas, bem como disposição para mudanças de posição diante das mutações ocorridas no decorrer do processo;
Criatividade:	Capacidade de processar e utilizar informações de forma original e inovadora;
Informação:	Atualização e reciclagem de forma contínua;
Comunicação:	Habilidade nos relacionamentos interpessoais, visando a atender ao cliente e também interação com os colegas de equipe;
Responsabilidade:	Capacidade de responder pelos próprios atos e pelas atitudes daqueles profissionais que estejam sob sua responsabilidade;
Empreendedorismo:	Aptidão de agregar valor ao trabalho, de maneira ousada, com criatividade e inovação;
Socialização:	Capacidade de compreender, respeitar e interagir com diferentes culturas;
Tecnologia:	Habilidade de adequação com tecnologias emergentes.

Fonte: Adaptado de MUSSAK (2003).

Observa-se que o trabalhador ideal é aquele que tem a combinação de um bom currículo acadêmico com competências individuais próprias e com habilidades sociais e humanas desenvolvidas. Portanto, dificilmente se encontra um profissional pronto, com todas estas aptidões, sendo necessário que os profissionais busquem a cada dia desenvolver suas competências individuais para, assim, atingirem os resultados esperados pela empresa (MUSSAK, 2003).

Conforme Dutra (2002), as descrições de cargos, ao longo das últimas décadas, sofreram transformações em suas características. No final dos anos 80, eram valorizadas, tipicamente, descrições das funções e atividades dos cargos. Atualmente procura-se traduzir as expectativas de entrega desses cargos na apresentação de uma escala crescente de complexidade. Percebemos que as empresas vão intuitivamente procurando adequarem-se à realidade no sentido de buscarem, já no

processo seletivo, ferramentas que lhe permitam uma avaliação mais complexa do indivíduo e seu adequado aproveitamento no processo de gestão.

A gestão por competência sempre vem acompanhada de alguns subsistemas da gestão de pessoas, como por exemplo: seleção, remuneração avaliação por competências. Apenas a reprodução de atividades prescritas em um cargo é criticada por Hipólito (2002), que expressa o desejo de que as pessoas extrapolem esses limites, assumindo proativamente atribuições. O desafio, segundo o mesmo autor, é encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que façam a correta conjunção da crescente transformação do mundo com a nova dinâmica de atuação dos profissionais. Ainda, o mesmo autor comenta que o desenvolvimento de pessoas refere-se à capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Por outro lado, entende-se que quanto mais complexo o trabalho a ser desempenhado pelo profissional, maior a sua contribuição para a organização. Esta é a lógica utilizada pelo mercado para o reconhecimento do valor dos profissionais, visto que inúmeras pesquisas apontam a relação entre os salários praticados e a complexidade do trabalho executado (HIPOLITO, 2002).

Para Zarifian (2001, p. 126), cabe à gestão de recursos humanos darem coerência global ao conjunto de ações e, dessa maneira, conciliar os interesses da organização e os das pessoas. O estudioso afirma que “a lógica da competência leva a revisitar o conjunto de práticas de gestão de recursos humanos”, abraçando os processos de recrutamento, de mudança de organização do trabalho, de avaliação, de identificação de potenciais e de construção de projetos individuais, assim como as políticas de formação e de carreira.

Existem países que já estão mais desenvolvidos no processo de gestão por competência, por já haverem desenvolvido modelos organizacionais direcionados a esta nova forma de administração que requer grande organização.

No tocante ao desenho organizacional e categorização dos empregados dentro da empresa, os autores Fleury e Fleury (2000), comentam que as empresas japonesas tendem a ser menos hierarquizadas no modo de coordenação das atividades e mais hierarquizadas no que se refere ao sistema de incentivos. Fazendo menção ao sistema no Brasil, o autor afirma que as empresas coreanas e brasileiras podem ser caracterizadas por estruturas hierárquicas altas e centralizadas. Essa

centralização indica haver espaço para o desenvolvimento de maior competência, pois a ideia é descentralizar a administração. Se estiver existindo uma hierarquia alta e centralizada é porque estão faltando pessoas preparadas para que as responsabilidades possam ser subdivididas. Outro elemento fundamental que ganha peso na hora de montar uma equipe é a integração da pessoa na categoria adequada, por força de Lei, por conveniência administrativa ou por aptidão. Em termos de categorização das relações empregatícias. As empresas coreanas, em geral, são formadas por três categorias de empregados: o grupo central (*core group*), o grupo regular e o grupo marginal. Nesse sentido, explica-se:

Empregados centrais: grupo formado pelos trabalhadores considerados essenciais, que são os proprietários e os empregados com estabilidade de emprego, que escolheram unir seus destinos ao da empresa. Estes grupos são altamente valorizados pela empresa.

Empregados regulares: grupo constituído pelos funcionários de carreira (*rank and file*), que são gestores e trabalhadores, que já trabalharam para a empresa tempo suficiente para tecerem uma relação de comprometimento entre ambas as partes.

Empregados marginais: o grupo de trabalhadores marginais ou periféricos, que tem geralmente baixo *status* na empresa, baixo nível de comprometimento e uma precária relação empregatícia.

No Brasil, por força de seu próprio ordenamento jurídico e evolução histórico/sociológica, essa conceituação ganharia outra formatação mais adequada ao procedimento histórico/evolutivo do ocidente. Para Fleury e Fleury (2004), nas empresas ocidentais, e isso inclui as brasileiras, poucas pessoas são consideradas participantes do grupo central. Até mesmo os gestores são considerados empregados e não membros da família da corporação, mesmo encontrando-se no topo da pirâmide hierárquica. Os brasileiros consideram seus empregados dispensáveis e dificilmente se observam formas de comprometimento mútuo. As empresas brasileiras podem ser descritas como uma organização com três estrados, com um grupo central bastante reduzido (geralmente os proprietários), um grupo maior de empregados regulares, incluídos gestores técnicos e operários qualificados, e um terceiro grupo de empregados contratados em regimes temporários.

2.3 Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

A nova ordem do momento propõe que o indivíduo saiba cada vez mais lidar com as mudanças rápidas que ocorrem à sua volta. Nas organizações, isso não tem sido diferente, pois a crescente utilização da noção de “competência” no ambiente empresarial brasileiro tem renovado o interesse sobre a aprendizagem organizacional.

Carvalho (1999), entende por aprendizagem organizacional a capacidade de mutação, que vem sendo imposta tanto às empresas, como também aos indivíduos que nelas atuam. Para o autor, as pessoas devem adquirir uma capacidade de adaptar-se e modificar-se, criando, alternativas que sirvam para solucionar de forma rápida os problemas que surgem no dia a dia, caso não ocorra, o desaparecimento da organização é possível. O autor complementa dizendo que nesse mundo de obstáculos, nos quais as mudanças ocorrem inesperadamente e com muita rapidez, torna-se imprescindível para os homens e para as organizações “aprenderem a aprender”.

Segundo Senge (1998), o processo de aprendizagem na organização ocorre quando são oferecidas condições palpáveis para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as na compreensão e na interação do contexto em que vivem por elas próprias.

Diante disso, Senge (1998) apresentou as cinco disciplinas essenciais para a aprendizagem organizacional que, segundo Ruas (2000), está presente em qualquer processo de desenvolvimento de competências:

1. Domínio pessoal: necessidade de desenvolver as pessoas tendo como base o autoconhecimento e, portanto, o autodesenvolvimento;

2. Modelo mental: refere-se à reflexão em ação, em que se questionam as práticas usuais observadas na rotina de trabalho, procurando agregar valor às atividades da empresa a partir de uma postura mais crítica e criativa;

3. Visão compartilhada: a capacidade das pessoas terem senso de propósito e criarem visões genuinamente compartilhadas e desenvolvidas a partir de competências coletivas;

4. Aprendizagem coletiva: retoma a importância de interação como um processo de desenvolvimento de competências coletivas e individuais; e

5. Pensamento sistêmico: destaca a importância da visão processual em contraste à visão de evento baseada em treinamentos formais para o desenvolvimento e formação de gestores.

A aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos continuamente construídos para que melhores resultados sejam alcançados. Esses resultados estão condicionados à participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento. Essa combinação e envolvimento se relacionam diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes (BITENCOURT, 2001).

Tais habilidades necessitam serem aprendidas e praticadas para tornarem-se autênticas e serem, seguramente, incorporadas ao modelo de gestão pretendido. Para Rossini (2008), toda aprendizagem só é autêntica quando se incorpora à vida, portanto, aprender é modificar comportamentos e isto só ocorre como resultado das tentativas que o ser humano faz para satisfazer seus motivos internos. A autora comenta que a aprendizagem é:

- **Contínua:** ocorre ao longo das nossas vidas;
- **Gradativa:** as situações novas vão se complexando e sempre envolvem as situações já aprendidas;
- **Dinâmica:** as experiências se organizam e tudo recomeça.

É importante ressaltar que o investimento em capacitação e desenvolvimento, focado nos objetivos estratégicos da empresa, mantém as pessoas atualizadas e alinhadas com as inovações que possibilitam uma visão e uma resposta positiva diante das constantes mudanças no mercado.

O melhor método de alinhamento com a gestão por competências é a gestão do conhecimento. São as universidades corporativas instaladas hoje, nas organizações, que aproveitam de fato as tecnologias a favor das empresas, favorecendo consequentemente o desenvolvimento das pessoas.

Existe a necessidade de desenvolver também um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos, dessa forma “[...] esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inovação e capacitação de recursos humanos” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 23).

A aprendizagem organizacional também envolve tensão criativa e momentos de “desconstrução”, com a necessidade de desaprender para aprender. Nesse sentido, a reflexão vem à tona e as práticas vigentes na organização são questionadas, o controle assume um novo significado e a ordem e a desordem ocupam o mesmo espaço na organização (BITENCOURT, 2004).

Todo processo de gestão leva em conta, também, a facilidade de adaptação do indivíduo, tanto no setor quanto no ambiente e com a tecnologia disponível. Conforme Pozo (2002), as pessoas dispõem, essencialmente, de dois mecanismos para adaptação ao meio em que vivem, quais sejam a programação genética e a aprendizagem. O processo de aprendizagem é o que chamamos de certificação e acontece quando mobilizamos atitudes e talentos. Quando se busca a exploração dos potenciais individuais na nossa organização, fala-se de gestão de talentos, que permitirão identificar quais sejam os operacionais de hoje com perfil para serem gestores no futuro.

No Quadro 2 são apresentadas as etapas de aprendizagem, conforme Rossini (2008).

Quadro 2 - Etapas da aprendizagem

Passos	Processos de aprender
1° Motivação	Sabemos que o ser humano tem muitas necessidades e não pode satisfazer todas elas. Então, ele prioriza e, dependendo da força dos motivos, ele dirige sua aprendizagem.
2° Objetivo	Depois de estar motivado, o indivíduo se orienta para um objetivo, para uma meta a ser atingida. Utiliza sua base de experiências para realizar suas necessidades. Nesta etapa, é importante que os objetivos da equipe e gestores se harmonizem.
3° Prontidão	Para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades e cumprir seus objetivos, é preciso que estejam preparadas psicologicamente.
4° Dificuldade	O indivíduo está motivado e aparece um obstáculo impedindo que ele atinja seu objetivo. Qualquer que seja esta dificuldade vai gerar frustração e tensão, sendo que o gestor deve estar atento aos obstáculos que aparecem, orientando para que sejam transpostos.
5° Respostas	Vencida a dificuldade, o caminho para atingir o objetivo está aberto e a sua ação culminará numa resposta. Apesar das variações de comportamento e ações, o indivíduo persiste na realização ou satisfação de suas necessidades.
6° Reforço	Se ele obtém uma resposta que consegue satisfazê-lo, em outras situações semelhantes vai aplicar a mesma ação, os mesmo passos.
7° Generalização	Este é o final do processo. Toda essa relação de fatos e fenômenos de cada etapa do processo de aprendizagem leva à generalização. Agora o indivíduo integra a resposta correta às suas experiências de tal forma que, a cada fato novo, cada objetivo a ser atingido, ele vai recorrer à base de experiências que já tem.

Fonte: Adaptado de Rossini (2008).

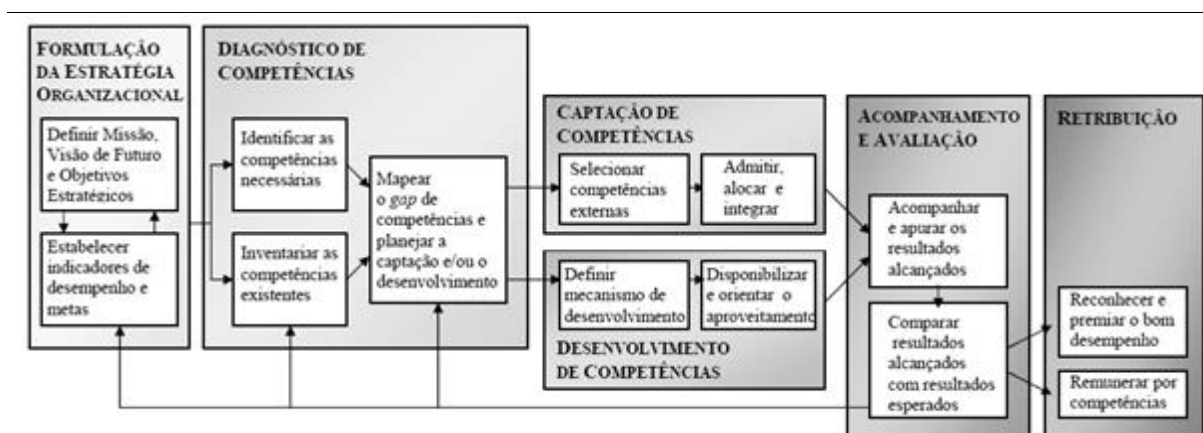
Com o objetivo de explicitar a aprendizagem, Rossini (2008) apresenta os passos ou etapas do processo de aprender, afirmando que a motivação tem papel decisivo para que a aprendizagem ocorra. O reconhecimento da necessidade de se estimular a motivação intrínseca é a "mola propulsora" da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas.

O processo de aprendizagem organizacional, na visão de Swieringa e Wierdsma (1995), também pode ser caracterizado como natural, que ocorre de maneira informal e usa como principais técnicas a observação, imitação e repetidas tentativas; ou proporcionada pela organização, que pode ser conhecida nos dias de hoje como treinamento e ocorre quando se necessita de uma estrutura formalizada para induzir as pessoas a adquirir, acumular e transferir informações e conhecimentos.

Na busca pela qualidade, diversas organizações procuram as melhores escolas, fundações e outras instituições para a educação continuada, capacitação e treinamento de suas equipes. Algumas desenvolvem, inclusive, centros de treinamentos empresariais internos, nos quais buscam obter, gerar e compartilhar o seu próprio conhecimento organizacional, alinhando-os com suas estratégias e culturas, no intuito de aumentar a probabilidade de atingir e mesmo superar seus objetivos.

A Figura 2 elaborada por Brandão e Bahry (2005), busca ilustrar as principais etapas ou fases do processo de gestão por competência. Trata-se de um diagrama que simplifica o processo, expondo de forma resumida a lógica de seu funcionamento.

Figura 2: Modelo de gestão por competências

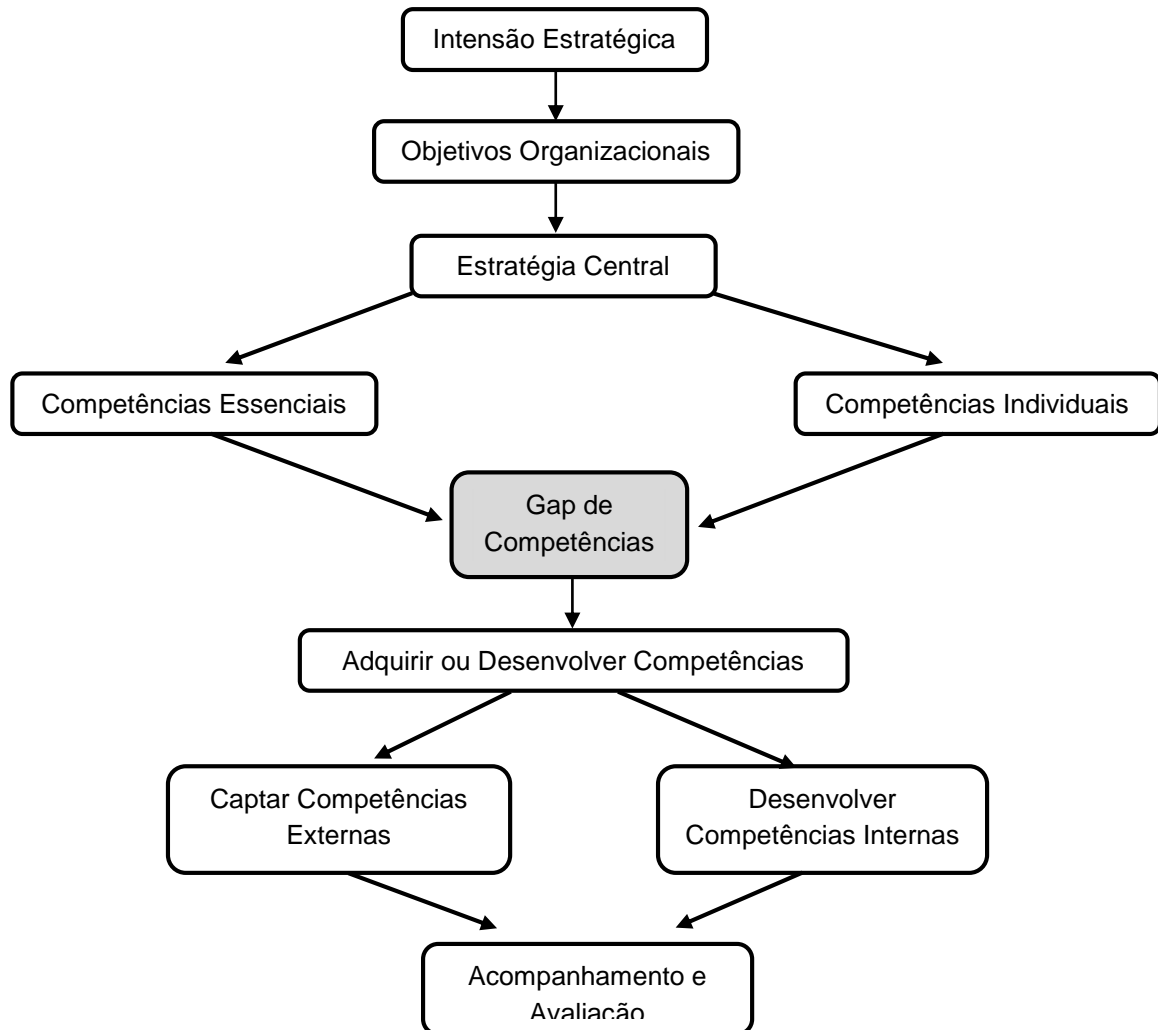


Nesse processo, a etapa inicial é dedicada à formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. O próximo passo, com base nos objetivos estabelecidos, é definido indicadores de desempenho e respectivas metas. Para Brandão e Bahry (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências que objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competência, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Autores como Sparrow e Bognanno (1993); Ienaga (1998); Brandão e Guimarães (2001), compartilham da mesma linha de pensamento em relação ao mapeamento das competências para identificar os possíveis *gaps* existentes entre esses diferentes níveis organizacionais e, ainda, a identificação das competências emergentes, possibilitando uma ação proativa, no sentido de desenvolver ou captar no presente as competências que poderão ser implementadas num futuro próximo.

Com fundamento nessa corrente de pensamento, os autores sugerem um processo de gestão baseado em competências, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Identificação do *gap* (lacuna) de competências



Fonte: Adaptado de Ienaga (1998).

A imagem do mercado, percebida hoje pelos gestores de pessoas, é a geração de uma grande demanda por profissionais capacitados e a dificuldade de encontrá-los. Essa dificuldade evidencia três aspectos desafiadores: o primeiro relacionado às empresas que necessitam de pessoas especialistas e polivalentes ao mesmo tempo, o segundo diz respeito à necessidade de profissionais altamente capacitados, e o terceiro relaciona-se à localização de tais profissionais “disponíveis no mercado” ou “predispostos a uma mudança de emprego”. Firmado na teoria da polivalência, um administrador experiente terá a capacidade de experimentar a equipe em diversos segmentos de interesse da organização, com a devida paciência para identificar suas aptidões, pois, para reter talentos, a organização deve inicialmente conhecê-los (ZARIFIAN, 2012).

Uma gestão por competências, que tenha por princípio a orientação e o estímulo do profissional, o levará a abrir-se ao aprendizado específico e focado, (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Nesse sentido, a área de Gestão de pessoas possui um papel fundamental, que consiste em levantar as necessidades e orientar a equipe na busca por conhecimento e aprendizado alinhados aos objetivos empresariais.

Para Leme (2005), a gestão por competências é um diferencial importante em relação ao investimento para treinamentos básicos, pois através da escolha do perfil por competências, aproxima-se o candidato do cargo. Os recursos para qualificação da equipe são canalizados, visando investimentos em treinamentos estratégicos e de desenvolvimento. Esta visão de qualificação evita gastos de treinamentos com finalidade corretiva.

D'Amélio (2007), em sua dissertação, considerou aprendizagem, o processo de incorporação e transferência de novos conhecimentos e habilidades para operar transformações necessárias que resolvam os problemas, mostrem novas estratégias e façam as pessoas saírem do seu *status quo*. Ele refere-se a mudanças nos processos mentais e atitudes que se refletem no comportamento do ser humano, tornando-os aptos a agirem de maneira distinta, em conformidade com as diferentes configurações da realidade e com base em experiências já vividas.

Em seu ensinamento sobre aprendizagem, a abordagem de Antonello (2005), vai um pouco além. A autora, procura adequar a formação profissional à noção de competência, para ela, a aprendizagem pressupõe mudança de consciência para perceber necessidades e oportunidades de aplicação reconfigurada das capacidades possuídas. Nota-se que na visão da autora, o sucesso da capacidade de aprendizagem está, de certa forma, vinculado à memorização do aprendizado passado e a capacidade de transferir e adaptar estas imagens a um aprendizado futuro.

Para Ruas (2001), o desempenho eficaz (ou o “ser competente”) é determinado pela maneira como as pessoas absorvem, processam e reconfiguram saberes, conferindo novos significados aos aprendizados anteriores, para mobilizá-los criticamente em novas situações.

2.4 Competências gerenciais

As competências gerenciais compreendem uma dimensão das competências individuais, sendo consideradas como o “conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gerente e que articulados e mobilizados em função das diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias empresariais” (D’AMELIO, 2007).

Conforme os diversos autores relatam a seguir, as competências gerenciais correspondem a uma importante ferramenta para a instituição. Nesse sentido, Ruas (2009) coloca a importância de um modelo no qual todos possam ser ouvidos e possam dar sua opinião, oportunizando ao administrador o entendimento dos diversos ângulos de visão, o que lhe permitirá corrigir eventuais falhas e potencializar os acertos.

O conceito de gestão, segundo Ferreira (1986), é o ato de administrar, gerenciar e gerir resultados. Com foco neste conceito, faz-se necessário que os gestores e os diretores primeiro desenhe sua meta, contemplando todos os passos e etapas necessários para alcançá-la, tanto no aspecto das competências gerenciais quanto no das competências individuais. Com este conhecimento, saberá, então, o perfil de cada pessoa envolvida no processo, cabendo escolher as pessoas com a devida competência para execução das atividades que irão desenvolver.

Segundo Vieira et al. (1999), num cenário de acelerada transformação, os papéis e interações reciclam-se de acordo com as mudanças que se propagam e exigem reformulação do perfil do executivo, tais como: nova maneira de pensar e liderar, nova postura apta a sustentar vantagens competitivas.

Características como o conhecimento, habilidades e atitudes adequadas ao mercado devem ser identificadas e desenvolvidas. Segundo esses mesmo autores, para alcançar uma administração eficaz e contemporânea da nova ordem econômica, faz-se necessário uma mudança vertical na interpretação das oportunidades e capacidades de pensar à frente.

Os diversos aspectos da administração por competências devem ser associados às necessidades específicas de cada empresa. Através da análise das competências necessárias ao cargo, comparadas aos requisitos pessoais desejados, é possível compor o perfil profissional dos funcionários. Assim sendo, o resultado de uma administração por competências, pensada de uma forma integrada, na qual todos

estejam envolvidos no processo, tendo conhecimento de seu início, meio e fim; resultará por certo, no êxito da organização.

Dentro do pensamento de integração, o papel do responsável pela gestão de recursos humanos é, também, assessorar os gestores dos demais departamentos no monitoramento de suas equipes, na manutenção do ritmo e no controle dos processos de mudança previamente desenhado pela administração.

Para o autor D'Amelio (2007), as competências gerenciais possibilitam o afloramento de competências nos demais níveis (individuais, funcionais e essenciais), na medida em que mobilizam pessoas para o alcance de resultados, estimulando seu crescimento profissional, otimizando recursos e atendendo às necessidades e expectativas dos clientes. Nesse contexto, o gerente tem uma forte influência no desenvolvimento de pessoas e no desempenho organizacional, requerendo competências compatíveis com essas responsabilidades. Esta autora, inclusive, dá ênfase a um dos principais objetos de atenção de qualquer empreendedor, por ser o motivo da existência de qualquer empreendimento, a saber, o cliente.

É possível afirmar, portanto, que as transformações ocorridas no trabalho, ocasionaram também mudanças na função gerencial das empresas. O caráter punitivo e fiscalizador deve ser deixado de lado e substituído pela visão moderna de valorar o desempenho e o desenvolvimento de competências individuais que qualifiquem os indivíduos para assumirem papéis de liderança compatíveis com os modelos de gestão, tais como: negociador, diretor, produtor, inovador, facilitador, monitor e mentor (QUINN et al., 2012).

Este modelo integra o pressuposto de que os líderes são sistematicamente confrontados com valores competitivos. Os autores consideram que, mais que competitivos, eles são contrastantes e também complementares, pelo que deverão estar aptos a gerirem esses paradoxos a partir de um balanceamento de seus comportamentos. Também deverão estar preparados para assumir compromissos, correr riscos e fazer experiências no âmbito dos binômios: estabilidade *versus* inovação organizacional e decisão racional *versus* ênfase no envolvimento das pessoas.

Para gestão desses paradoxos os autores Quinn et al. (2012), apelam a uma complexidade cognitiva e a uma complexidade comportamental desejáveis por parte dos líderes, que lhes aumente a probabilidade de sucesso no exercício das suas

funções. Os estudiosos consideram que “os melhores líderes apresentam um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios” (QUINN et al., 2012, p. 22).

Competência gerencial no trabalho pode ser entendida como uma combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressada pelo desempenho do empregado no contexto organizacional, que agregue valores ao indivíduo e à organização. O desenvolvimento de competências, por sua vez, ocorre também por meio da aprendizagem. Sob essa perspectiva, quando um gerente manifesta as suas competências no trabalho, pode introduzir mudanças em sua equipe e na organização, produzindo efeitos em diferentes níveis organizacionais. A expressão das competências do indivíduo no trabalho pode ser influenciada por atributos do empregado, tais como: conhecimento, habilidade e atitude de que ele disponha; por características da equipe a qual ele pertença, como: o clima e o suporte; e pela organização, como: cultura, normas, estrutura e outros, que podem atuar como facilitadoras e estimuladoras do desempenho.

2.5 Modelo de gestão de Quinn et al. (2012)

No final do Século XIX, a economia ainda era agrária e controlada por grandes proprietários, chamados coronéis. No final do século XIX houve a ascensão de importantes líderes industriais, como Henry Ford e Max Weber e por conta disto a qualidade de vida de grande parte da população aumentou significativamente. Com a ascensão ocorrida no século anterior, o século XX, por sua vez, já foi marcado por inovações como a invenção da lâmpada, do automóvel e do telefone.

O modelo de fabricação em série idealizado por Henry Ford, por exemplo, revolucionou a forma de fazer automóveis e atendeu as expectativas dos consumidores de sua época. Baseado nos princípios de Taylor (1966), Ford introduziu uma variedade de técnicas para a racionalização do trabalho tornando-o mais eficiente possível. Com esse modelo a linha de produção ganhou maior produtividade e a atuação dos trabalhadores dava-se de forma dinâmica, visto que cada um permanecia fixado em seu posto de trabalho e era apoiado no conceito de tempo predeterminado.

Esta evolução deu-se dentro de um período em que não havia sindicalismo ou política do governo para proteger os trabalhadores das condições exigentes e primitivas que enfrentavam nas fábricas.

Sobre a existência da divisão do trabalho, da disciplina e obediência pelos acordos entre empresa e seus funcionários e da hierarquia de autoridade, Max Weber (2000) foi o primeiro teórico que, em uma análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência, para ele, um dos mais importantes processos sociais que ocorreu nas sociedades humanas, foi o poder, como afirma Chiavenato (2003). Outro destaque é o conceito de autoridade, pela importância que tem para a análise organizacional, revelando a existência de uma estrutura hierárquica de poder nas organizações.

Para Weber (2004), poder significava toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. O poder e o controle ocupavam um lugar central na vida das organizações e na existência dos seres humanos, onde, segundo Dias (2008), controle é um dos mecanismos mais importantes de poder dentro das organizações. Foi neste contexto histórico, que Quinn et al. (2012) deram surgimento ao primeiro modelo de gestão, o modelo de metas racionais, cuja ação preponderante consiste na competitividade, tendo como critérios: direção, clareza de meta, produtividade e realização.

O segundo modelo, chamado de modelo de processo interno, também surgido no primeiro quarto do século XX, é complementar ao modelo de meta racional. Os autores Quinn et al. (2012), asseguram que a evolução da hierarquia ficou conhecida como a burocracia profissional, onde Weber (2000), define burocracia, como a organização eficiente por excelência e para conseguir esta eficiência, a burocracia precisava detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deveriam acontecer. Segundo o autor, as organizações formais apresentam três características, são elas: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Conforme Chiavenato (2003), o sociólogo alemão Max Weber, ao sistematizar seu estudo, identificou diversos fatores que favorecem o desenvolvimento da burocracia: a economia monetária, com a racionalização das transações econômicas, eliminando os pagamentos em espécie; o aumento da complexidade das tarefas administrativas; a maior eficiência da administração burocrática; o desenvolvimento tecnológico, a necessidade crescente de previsibilidade. O modelo de processos internos foi rotulado por um modelo controlador, enfatizando como ferramentas principais a documentação, o gerenciamento de informação, estabilidade e controle.

Mesmo sendo esta ação definida pelo controle e foco interno, tem sua ênfase compartilhada com o modelo de meta racional, pois busca que os gestores saibam o que está acontecendo na unidade, determinem se as pessoas estão seguindo as regras e observem se a unidade está alcançando suas metas.

Segundo Quinn et al. (2012), os dois primeiros modelos tiveram sua eficácia até 1925. Já no período entre 1926 a 1950, devido a alguns fatos ocorridos tais como a queda da bolsa de valores em 1929 e a Segunda Guerra Mundial em 1939, os modelos de gestão por metas racionais e por processos internos já não eram totalmente apropriados para a demanda daquela época, havendo grande necessidade de um modelo que contemplasse em sua aplicabilidade a harmonia e o bem estar de todos os envolvidos no processo produtivo. Diante destas necessidades, no final do século XX, a orientação emergente era o modelo das relações humanas, que trouxe retornos significativos para as pessoas, fazendo com que os modelos citados anteriormente fossem então complementados.

Conforme os autores dos modelos de gestão, o modelo de relações humanas, rotulado pelo imperativo da ação colaborar, enfatiza os critérios mostrados no quadrante superior esquerdo da explicativa: participação, abertura, compromisso e moral. Definido por flexibilidade e foco interno este modelo está em total contraste com o modelo de meta racional e compartilha com o modelo de processo interno a ênfase no foco interno. Propõe este modelo que os colaboradores estimulem comunicação aberta e respeitosa por parte de todos, o que requer em primeiro lugar o autoconhecimento de si próprio e a capacidade de interpretar o sentimento alheio para um equilíbrio sóbrio no relacionamento interpessoal (QUINN et al., 2012).

Chanlat (1996), referindo-se a este período, comenta que após a Segunda Guerra Mundial, em 1945, as sociedades industrializadas tiveram cerca de 30 anos marcados por um enriquecimento, um crescimento ininterrupto e uma melhoria nas condições de vida sem precedentes na História. Durante estes trinta anos, os empregos eram abundantes e estáveis, e as carreiras, lineares e contínuas. Ainda que existissem certos problemas quanto ao trabalho, especialmente entre os operários das indústrias e dos serviços taylorizados, a época foi marcada por uma taxa de desemprego pequena, uma melhoria contínua dos benefícios sociais, como: seguro social, assistência à saúde, aposentadoria, instrução pública gratuita, um nível de economia elevado e um Estado que não conhecia o endividamento.

A partir dos anos 1970, percebeu-se que o acirramento da concorrência internacional, as mudanças tecnológicas, as estratégias de flexibilização, inclusive de mão de obra, alteraram o cenário do trabalho no mundo (CHANLAT, 1996).

Sennett (2003), em seus estudos sobre a corrosão do trabalho, também fala sobre a crescente informatização dos ambientes de trabalho em substituição aos aparelhos mecânicos.

Conforme Dias (2008), a organização burocrática e mecânica, rígida, típica da atividade industrial do século XX, vai sendo aos poucos substituída por uma nova forma pós-industrial. A nova organização que vai surgindo é dinâmica, flexível, facilmente adaptável a novas situações e pressupõe que o indivíduo, seja do nível operacional ou do quadro dirigente, assuma um papel decisivo, intervindo nos processos.

Com esta nova visão o trabalhador tem seu perfil completamente modificado em relação ao perfil exigido no período industrial. Agora o profissional tem que ser flexível, adaptável, com visão multidisciplinar, enxergando todo o sistema, ser crítico, criativo, bem informado, com domínio da informática e das tecnologias de informação inerentes às atividades da organização. Neste novo modelo de gestão não são apenas as habilidades técnicas consideradas matéria-prima fundamental, mas também o conhecimento.

Essas mudanças ocorridas nos postos de trabalho, nessa virada do milênio, foram de ordem predominantemente estrutural. Ou seja, ocorreram em um contínuo processo de renovação tecnológica que acelerou a extinção de determinados postos de trabalho, reduzindo empregos na indústria ao mesmo tempo em que ocorreu um crescimento significativo do setor de serviços.

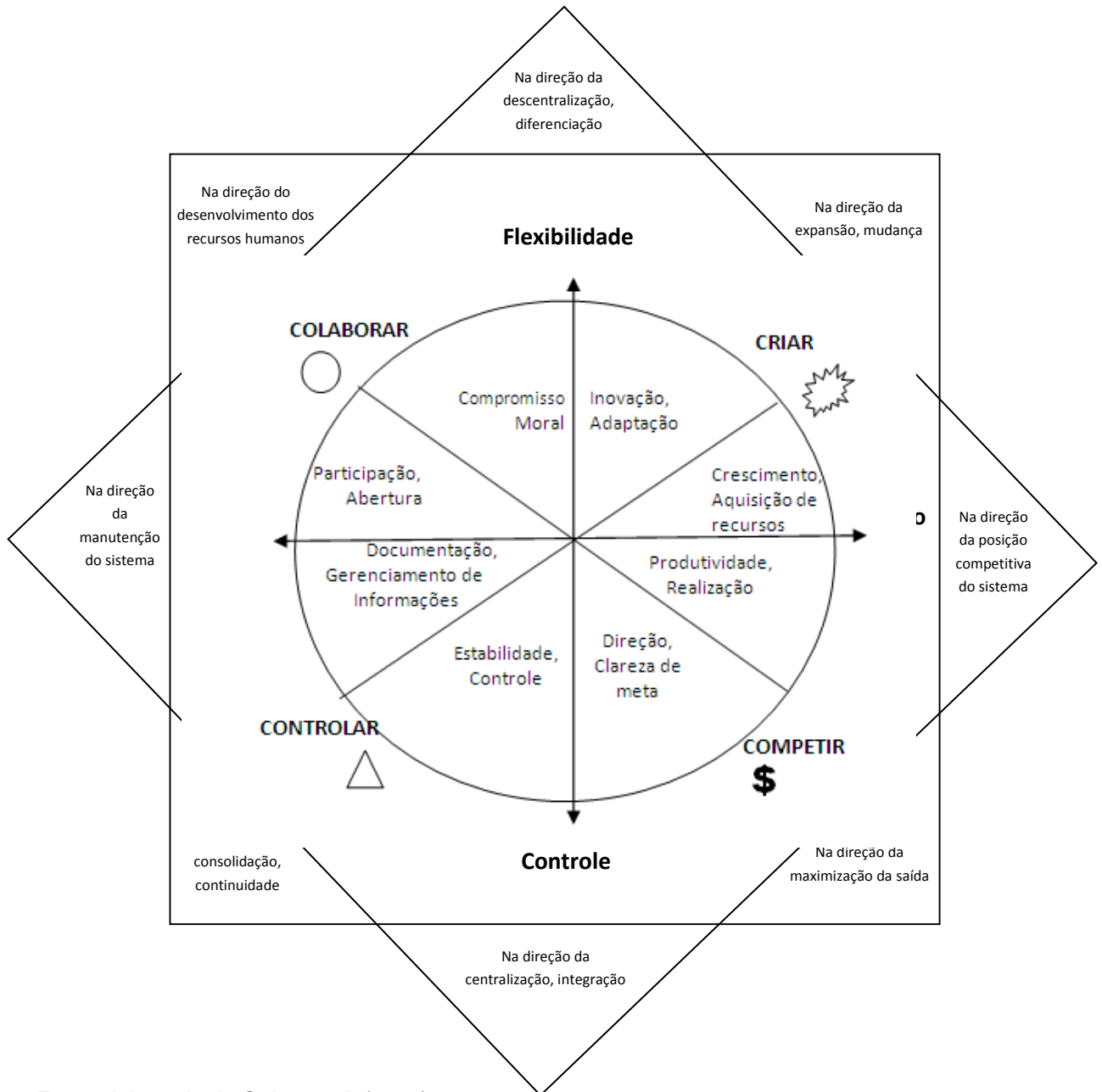
Ainda para Quinn et al. (2012), com o decorrer dos anos a tecnologia teve seus avanços em grande proporção e expansão, e isso afetou diretamente a todas as pessoas que formavam uma geração consumista. O consumismo incontrolado é de origem capitalista que, com todas suas artimanhas, coloca na mente do indivíduo a falsa necessidade de compra e satisfação pessoal, aliada a rápida obsolescência dos produtos. Em meados da década de 1960, os gestores passaram a vivenciar ambientes de negócios competitivos e imprevisíveis, com pouco tempo para organização e planejamento, sendo forçados a tomarem decisões rápidas, pressionados pelo ritmo de mudanças sempre crescente, Quinn et al. (2012), expõem

um outro modelo de gestão, um modelo de organização de sistema aberto, mais dinâmico que os outros, cujo foco de ação é a criação que enfatiza os critérios mostrados no quadrante superior direito da Figura 4 - inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos. Este modelo, definido por flexibilidade e foco externo, vai em sentido contrário ao modelo de processo interno, por conta da possibilidade de criação, e compartilha com o modelo de relações humanas a ênfase em flexibilidade. Este modelo pretende que todos os gestores estejam abertos e que facilitem a adaptação e a mudança ao grupo.

Na visão de Quinn et al. (2012), a cada quarto de século houveram mudanças conceituais, filosóficas, tecnológicas e mercadológicas que exigiram, em cada época um sistema de gerenciamento adequado às próprias demandas, o que originou a necessidade de criação de diferentes sistemas de gestão. Para os autores houve a evolução dos sistemas e não extinção, os primeiros modelos de gestão não foram integralmente descartados, mas sim melhorados e adaptados a evolução sociológica, política e tecnológica, sendo que, nos dias atuais, pela lição do autor todas as organizações devem ter presente em seu sistema de gestão o equilíbrio dos quatro modelos apresentados neste estudo.

Os autores Quinn et al. (2012), dividem o modelo em quatro quadrantes e descrevem os relacionamentos entre eles (Figura 4).

Figura 4 - As competências e papéis dos líderes nos quadrantes de valores competitivos



Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012).

A estrutura de gestão mostrada na Figura 4 incluiu os quatro modelos de gestão, com as diferentes competências centrais necessárias para uma administração efetiva. De acordo com os ensinamentos de Quinn et al. (2012), as escolhas pelos modelos exercem profunda influência sobre o grau de eficácia do planejamento dos líderes gerenciais de uma organização, ou seja, quanto mais equilibrada for a escolha, maior será a eficácia no resultado, destacando-se que quanto maior for o número de

modelos empregados, maior será o leque de escolhas do gerente, enriquecendo a complexidade cognitiva e comportamental da equipe.

As empresas com o maior sucesso nas realizações dos seus objetivos são aquelas que conseguem ser rápidas, criativas, focadas e com grande sensibilidade às oportunidades para gerar crescimento lucrativo. Empresas com essas características descritas são raras, o que elas têm em comum é saber combinar estilos diferentes de gestão, com grande desenvoltura, dando-lhes os recursos mencionados (QUINN et al., 2012). A história da administração mostra que os mais populares estilos de gestão foram ganhando contornos próprios, bem como a sociedade foi sendo influenciada por movimentos de mudanças que em si causaram grande impacto na tecnologia, no acesso às informações e conhecimentos, na metodologia de abertura de mercados, gerando um novo comportamento do consumidor.

Ainda para Quinn et al. (2012), afirmam que quanto mais se avança neste mundo globalizado, mais se percebe a convergência de grandes temas que ganham contornos de complexidade e incerteza, razão pela qual a evolução do sistema de gestão deve ser constante. A atualização dos sistemas de gestão faz-se necessária porque a cultura de mudanças exige o desenvolvimento de soluções para apoiar os gestores em sua capacidade de agir, de forma rápida, confiante e ética quando confrontado com os paradoxos que são onipresentes nas organizações em todo o mundo. Pensando assim, e tendo em conta os desafios que a complexidade do mundo dos negócios produz de forma constante, é essencial que os executivos, em geral, aprendam a lidar com estilos diferentes de gestão, combinando-os para o atendimento dos desafios que exigem soluções heterodoxas.

Conhecer cada modelo de gestão e combiná-los a fim de permitir inúmeras alternativas não é uma tarefa simples para um profissional. Peter Senge (1998), especialista em aprendizado organizacional e autor do livro: *A Quinta Disciplina*, ensina que a preparação para essa abordagem exige profundo conhecimento dos recursos e capacidades organizacionais de cada executivo envolvidos na gestão do negócio. Também exige o desenvolvimento de competências gerenciais, que possa garantir o domínio inteligente dos meios fins associados a cada modelo de gestão e de sua utilização para melhor compreender os valores concorrentes e habilitar-se ao atendimento das demandas do mercado.

As experiências vividas pelo homem criam uma identidade tão forte com os próprios estilos, que gera dificuldade na consideração e apreciação de modelos diferentes. No entanto, muitas vezes são as próprias dificuldades apresentadas no dia a dia que forçam o homem a repensar suas atitudes e buscar novas alternativas de ação. Quando se pode ver e avaliar mais alternativas, o grau de escolha e potencial poderá ser aumentado, não se pode querer obter resultados diferentes, quando se utiliza o mesmo estilo de gestão e liderança.

Segundo Quinn et al. (2012), a efetividade organizacional como simples e lógica, como dinâmica e sinérgica ou como complexa e paradoxal, será definida a partir da combinação de modelos aplicados na organização. Para cada um dos modelos de gestão, dos quatro apresentados pelos autores Quinn et al. (2012), serão apresentadas 05 (cinco) competências gerenciais, conforme detalhado na sequência:

(1) Competências associadas ao modelo de meta racional: O modelo de meta racional agrupa melhorias na produtividade e aumento da lucratividade. As competências deste módulo, na visão dos autores Quinn et al. (2012), concentram-se em fornecer instruções claras como meio de alcançar resultados produtivos e lucrativos. De forma resumida os autores apresentam no Quadro 3, as características e competências deste modelo:

Quadro 3 - Características e competências do modelo de meta racional

Características		Competências Gerenciais
Símbolo	\$	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e comunicar uma visão • Estabelecer metas e objetivos • Motivar a si e os outros • Projetar e organizar • Gerenciar a execução e buscar resultados
Crítérios de efetividade	Produtividade e Lucro	
Teoria dos meios fins	Direção clara leva a resultados produtivos	
Imperativo de ação	Competir	
Ênfase	Esclarecimento da meta, análise racional e tomada de ação.	
Clima	Econômico racional “o resultado”	

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012).

Na sequência serão descritas cada uma das competências do indivíduo e da organização para competição em ambientes complexos e dinâmicos:

a) Desenvolver e comunicar uma visão: Uma visão comunica respostas a perguntas básicas, tais como: Quem somos nós? Para onde vamos? E por que estamos indo para lá? Essas são as perguntas fundamentais que ajudam a entender a identidade e o comprometimento de cada indivíduo com a missão/visão da organização. Para líderes individuais, as perguntas básicas são: Com o que me importo mais? E como desejo passar minha vida em busca do que é mais importante para mim? Uma visão fornece um destino, um futuro desejado. Acreditar na visão institucional é condição *sine qua non* ao líder, para que assim possa ajudar aos demais a enxergarem o que tem à sua frente mediante o foco que possui.

Os autores Quinn et al. (2012), fazem uma abordagem das qualidades necessárias a um líder para gerar respeito e comprometimento em seus seguidores, dando ênfase à visão. Esses pesquisadores argumentam que todo líder deve ter a capacidade de desenvolver e comunicar uma visão de forma clara que venha a impactar na organização de forma positiva.

b) Estabelecer metas e objetivos: É competência essencial para empresa, pois trabalha a formulação de planos organizacionais, metas e objetivos específicos que são indispensáveis ao alcance da visão estabelecida pela organização (PICHINI, 2008).

Já, para Quinn et al. (2012), o modelo de meta racional consiste na perseguição ao cumprimento das metas pré-estabelecidas, o que, uma vez alcançado, levará a organização ao sucesso, conferindo-lhe efetividade. Para os mesmos autores, equipes que são cobradas apresentam produtividade superior àquelas que não possuem metas e objetivos definidos.

c) Motivar a si e aos outros, requer a compreensão de conceitos como inspiração, comprometimento e perseverança, bem como o modo de aplicação destes valores na formação da visão e na busca de sua concretização. Quinn et al. (2012, p. 240), comentam que “motivar a si mesmo e aos outros exige que os líderes gestores alcancem e mantenham um equilíbrio entre conseguir o empenho e a produtividade em sincronia com a manutenção da saúde e efetividade deles mesmos e de seu pessoal.”

d) Projetar e organizar: Conforme Pichini (2008), o planejamento e a organização são movidos pela visão e estratégia articuladas. A visão e estratégia

articuladas determinam os critérios para escolha de modelo a ser considerado no processo de planejamento.

e) Gerenciar a execução e buscar resultados: Na competência associada ao modelo racional, conforme o próprio nome indica, o projeto é racionalmente elaborado de forma a atender todas as exigências técnicas e pessoais a este inerentes. A ênfase à racionalidade, presente neste modelo, permite o gerenciamento da execução e o monitoramento dos resultados de forma a otimizar o projeto.

(2) Competências associadas ao modelo de processos internos: O Modelo por Processos Internos tem por escopo principal a organização, pelo que é considerado um modelo burocrático, tem como principal objetivo a definição de responsabilidades e a mensuração e os registros documentais das tomadas de decisão, o que permite ao gerente, a qualquer tempo se reportar ao passado para corrigir procedimentos ou elaborar estatísticas. Neste modelo de gestão os critérios de eficácia baseiam-se na estabilidade e continuidade (Quinn et al., 2012).

As competências deste modelo, na visão dos autores, levam em conta o impacto que o trabalho de forma organizada exerce na estabilidade e continuidade da organização. As atividades principais deste modelo tendem a se concentrar nos problemas internos e incluem definir as responsabilidades, bem como medir e documentar o desempenho oportunizando de um gerenciamento mais eficaz do todo.

Quadro 4 – Características e competências do modelo de processo interno

Características		Competências Gerenciais
Símbolo	△	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar fluxos de informações • Trabalhar e gerenciar por meio das funções • Planejar e coordenar projetos • Medir e monitorar o desempenho e a qualidade • Estimular e possibilitar a conformidade
Critérios de efetividade	Estabilidade e continuidade	
Teoria dos meios fins	A rotinização leva a estabilidade	
Imperativo de ação	Controlar	
Ênfase	Definir responsabilidade, medição, documentação.	
Clima	Hierárquico	

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012).

As cinco competências incluídas neste modelo trazem uma metodologia de controle comprometida com a continuidade da organização, pelo que se preocupa em estudar a repercussão material do trabalho de forma organizada na execução dos projetos fabris, são elas:

a) Organizar fluxos de informações: A Informação é o fluxo da organização; gerenciar informações de forma efetiva é um aspecto crítico de trabalho dos líderes gerenciais. Deste gerenciamento dependerá a saúde do empreendimento.

b) Trabalhar e gerenciar por meio das funções: entender como encaixar cada uma das diferentes partes na organização facilita a identificação das informações simplificando a procura e aplicação das mesmas, ou seja, onde encontrar as informações bem como para onde as mesmas deverão ser enviadas.

c) Planejar e coordenar projetos: O planejamento e coordenação de projetos engloba definição dos pré-requisitos, definição de volume de recursos, definição de volume de trabalho e monitoramento do resultado mediante comparação entre os previstos e aqueles efetivamente alcançados. A flexibilidade, no pensamento dos autores Quinn et al. (2012), deve estar presente mesmo nos sistemas estáveis, apta a quebrar paradigmas, pois o que o que funcionou bem no passado pode não ter a mesma eficácia no presente.

d) Medir e monitorar o desempenho e a qualidade: Os autores Quinn et al. (2012), enfatizam que para estabelecer controles faz-se necessário que a organização disponha de sistema efetivo de medição e monitoramento de resultados e tenha de forma definida quais critérios deseja utilizar para avaliar o desempenho individual do funcionário, bem como a qualidade de seu trabalho e seu grau de comprometimento com os resultados perseguidos pelas empresas. Para os mesmos autores, avaliar resultados organizacionais têm se tornado mais complexo nos anos recentes, à medida que as empresas têm sofrido pressões políticas e sociais que interferem de maneira direta em seu planejamento, de forma que a preocupação de uma empresa nos dias atuais não centraliza-se mais na busca do lucro.

e) Estimular e possibilitar a conformidade: A efetividade das regras, conforme (Quinn et al., 2012), depende da capacidade da organização de fornecer uma descrição clara de quais são os comportamentos adequados e inadequados por ela pretendidos. Cabe salientar que o planejamento da conformidade, além da vontade própria da empresa, está subordinada aos ditames legais da legislação vigente à época, bem como de regras sindicais e demais exigências jurídicas pertinentes.

(3) Competências associadas ao modelo de relações humanas: Compromisso é a palavra chave para definição da eficácia deste modelo gerencial

onde a organização busca a participação das equipes nas tomadas de decisão. Estas competências exigem que os gestores sejam empáticos e abertos às opiniões dos funcionários, estando sempre prontos a ouvir e preparados para responder, orientando e facilitando o processo de comunicação de grupos e pessoas.

Quadro 5 - Características e competências do modelo de relações humanas

Características		Competências Gerenciais
Símbolo	○	<ul style="list-style-type: none"> • Entender a si mesmo e ao outros • Comunicar com honestidade e efetividade • Orientar e desenvolver pessoas • Gerenciar grupos e liderar equipes • Gerenciar e estimular o conflito construtivo
Critérios de efetividade	Compromisso, coesão e moral.	
Teoria dos meios fins	O envolvimento resulta em compromisso	
Imperativo de ação	Colaborar	
Ênfase	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	
Clima	Orientado à equipe	

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012).

Este modelo apresenta a maneira como os líderes gerenciais podem ser mais efetivos nas suas interações com outras pessoas, as competências são:

a) Entender a si mesmo e os outros: um líder gerencial deve ser capaz de inspirar outros a agir e para isso deve ter entendimento de como é visto pelos outros. Os líderes gerenciais também devem ser capazes de monitorar a maneira como reagem a situações e determinar a base para essa reação. Ao desenvolver esse tipo de autoconhecimento, os líderes gerenciais também desenvolvem a capacidade de entender os outros na sua organização.

Os autores Quinn et al. (2012), consideram que a auto compreensão e auto aceitação reforçam a capacidade de praticar a empatia, principal competência para ajudar os outros a crescerem. O modelo das relações humanas realça os fatores da abordagem da compreensão da personalidade.

b) Comunicar com honestidade e efetividade: representam algumas ideias importantes sobre comunicação efetiva que são úteis não somente no local de trabalho, mas também nos relacionamentos em outros ambientes. A comunicação interpessoal é enfatizada pelos autores Quinn et al. (2012), como sendo uma das competências menos compreendidas, eles comentam que não é fácil ser um bom comunicador. A comunicação insatisfatória resulta em mal entendidos que podem levar o relacionamento a se deteriorar ainda mais, resultando em uma “bola de neve”.

c) Orientar e desenvolver pessoas: focalizam as interações com as pessoas, tratam de problemas importantes associados a gerenciar grupos e liderar equipes.

d) Gerenciar grupos e liderar equipes: As equipes de trabalho são importantes para a organização. O gerente deve ser capaz de unir o grupo em torno de um objetivo comum, incentivando o uso das capacidades individuais para atingir as metas coletivas e sustentar o clima de confiança da equipe. O foco no interesse humano e no trabalho em equipe favorece o alinhamento entre ambos e dá mais dinâmica à implantação e construção de um projeto onde todos estejam envolvidos, participando ativamente na criação e no desenvolvimento de novas ideias.

Para Quinn et al. (2012), o motivo mais atrativo para adotar a organização de trabalho baseada em equipes é o lado econômico, segundo ele:


as organizações que utilizam equipes para envolver os funcionários nas tomadas de decisões organizacionais terão uma vantagem competitiva porque os que estão mais próximos do trabalho real tem mais conhecimento e entendimento dos problemas e por isso são capazes de tomar melhores decisões. (QUINN et al., 2012, p.83).

e) Gerenciar e estimular o conflito construtivo: Trabalhar em equipes efetivas pode ser uma experiência incrivelmente energizante, mas equipes ineficazes podem destruir a motivação e prejudicar o sucesso organizacional.

(4) Competências associadas ao modelo de sistema aberto: No modelo por sistemas abertos, segundo Quinn et al. (2012), é necessário ter a habilidade para atuar em um ambiente ambíguo e competitivo. Tem como ênfase em responsividade, flexibilidade organizacional e a adaptação e inovação contínua que levam a aquisição e manutenção de recursos externos.

Os processos principais são a adaptação política, a criatividade na resolução de problemas, a inovação e o gerenciamento de mudanças procedimentais. Espera-se que o gerente seja inovador e criativo, alguém que faça uso adequado de seu poder e tenha a capacidade de influenciar sua equipe.

Quadro 6 – Características e competências do modelo de sistema aberto

Características		Competências Gerenciais
Símbolo		<ul style="list-style-type: none"> • Usar o poder e a influência com ética e efetividade • Patrocinar e vender novas ideias • Estimular e promover inovação • Negociar acordos e compromissos • Implementar e sustentar a mudança
Critérios de efetividade	Adaptabilidade e suporte	
Teoria dos meios fins	Adaptação e inovação contínua levam a adquirir e manter recursos externos.	
Imperativo de ação	Criar	
Ênfase	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudanças.	
Clima	Inovador, flexível.	

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012).

As competências associadas ao quadrante Criar do modelo em questão, estão voltadas para mudanças e estímulo para a adaptabilidade, sendo elas:

a) Usar o poder e a influência com ética e efetividade: identifica diferentes fontes de poder e descreve táticas de influência que os gestores podem usar. A importância de usar o poder para as ideias darem certo, conforme Quinn et al. (2012), consubstancia-se na capacidade de o gerente levar a equipe a enxergar possibilidades de obter benefícios com a conquista dos resultados, por sentir-se parte dela, por isto o poder deverá ser ladeado pela ética.

Dentro da empresa, não podem fazer o que desejam simplesmente devido aos privilégios oferecidos pelo cargo que ocupam, para influenciar pessoas é necessário mais que o cargo, é necessário adquirir a qualidade de tratar todas as coisas com equilíbrio deixando claro à equipe que os resultados que se busca não traduzem-se em privilégios próprios, mas sim na continuação sólida da organização e por consequência na manutenção do bem estar de seu quadro funcional como um todo. Conforme Quinn et al. (2012), trabalhar para um grande líder, que usa o poder de forma positiva, pode ser uma das melhores experiências da vida.

b) Patrocinar e vender novas ideias: Independente do tipo de mensagem a ser transmitida, sua eficiência pode ser ampliada se for preparada com atenção e cuidado. Conforme Quinn et al. (2012), todas as comunicações podem ser avaliadas em termos de substâncias (o que é comunicado) e estilo (como é comunicado). Sendo os dois elementos importantes ao patrocinar e vender ideias.

c) Estimular e promover inovação: indica que existem diferenças entre o pensamento crítico e criativo, é necessário identificar barreiras para o pensamento criativo e descrever algumas ferramentas para estimular a criatividade.

d) Negociar acordos e compromissos: discute princípios básicos que os gestores podem usar para alcançar soluções em que todos ganham.

e) Implementar e sustentar a mudança: Após discutir as forças para mudar e a resistência à mudança. A concordância dos gestores com esta competência revela seu domínio no gerenciamento de mudanças que é baseado na atitude tomada em relação a resistência individual ou da equipe de trabalho em alterações nos processos. A necessidade da mudança de atitude também é abordada por Pichini (2008), o qual complementa que deve haver um esforço consciente no sentido de eliminar resistências psicológicas às mudanças pretendidas pela organização.

Para o desenvolvimento de um líder gerencial, é necessário que ele desempenhe papéis na organização e, através destes papéis, desenvolva competências apropriadas, denominadas pelos autores Quinn et al. (2012) como competências-chave.

À partir do estudo das diversas competências gerenciais, enriquecido pela visão crítica de cada autor estudado, buscou-se analisar em qual modelo de gestão enquadra-se cada uma das três empresas estudadas do setor metalmeccânico no Município de Venâncio Aires/RS, o qual tem sua metodologia de pesquisa detalhada no capítulo subsequente.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade apresentar a metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo. Buscou-se por meio do desenvolvimento do método científico estruturar as fases e definir o tipo de pesquisa pretendido, buscando a via científica mais adequada para descobrir as respostas ao problema proposto. A metodologia, na visão de Gil (1999, p. 26), é o “caminho para chegar a determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”. Deste modo, pode-se afirmar que a metodologia da pesquisa é a forma como irá se construir e se desenvolver a pesquisa.

Inicialmente aborda-se o delineamento da pesquisa. A seguir, apresentam-se os procedimentos realizados para a coleta de dados e análise dos resultados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Nessa seção apresenta-se a classificação metodológica do estudo. As pesquisas são classificadas conforme os critérios adotados para sua realização e os objetivos propostos para o estudo. Assim, essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza exploratória e descritiva, com abordagem essencialmente qualitativa, porém também com o emprego de análise quantitativa.

Quanto aos objetivos, o trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, uma vez que visa proporcionar maior intimidade com os elementos da população em estudo para identificar os modelos de gestão e as competências com as quais os gestores do setor metalmeccânico mais se identificam. De acordo com Gil (1999, p. 42), a pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Razão pela qual faz-se necessário que a investigação seja a mais completa possível.

Pode-se dizer que estas pesquisas podem ser aplicadas buscando-se como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, ou ainda os dois juntos. Seu planejamento é bastante flexível. Como praxe, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) pesquisas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ, 1974).

Também pode ser caracterizado como um estudo descritivo, no que se refere a descrever as competências dos gestores atuantes no setor metalmeccânico do Município de Venâncio Aires/RS. Para Gil (2009), este é o tipo de pesquisa habitualmente usado por pesquisadores sociais e geralmente assumem a forma de levantamento consubstanciado na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 1986).

Quanto à abordagem, o estudo caracteriza-se essencialmente como qualitativo, pois a partir das opiniões dos gestores é analisado o modelo de gestão mais evidente em cada empresa, bem como as competências que mais se destacam entre os pesquisados. De acordo com Godoy (1995), a análise qualitativa se torna a mais indicada quando objetiva-se elucidar a compreensão do fenômeno de uma forma ampla em sua complexidade. Os autores Collis e Hussey (2005), explicam que no caso da utilização da abordagem qualitativa este método consiste em uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado das informações coletadas.

O reconhecimento de que nas relações humanas a realidade ocorre dentro de contextos históricos, construídos socialmente, tem levado parte das pesquisas sociais e humanas à utilização de métodos qualitativos (GUBA; LINCOLN apud SANCHES; MEIRELES; SORDI, 2011).

Um estudo qualitativo deve atender dois atributos: atributo de validade e atributo da confiabilidade de suas observações (PAIVA JÚNIOR et al., 2011). Nesse sentido, entende-se como validade a confiança com que se podem tirar conclusões corretas de uma análise; como confiabilidade entende-se a consistência com a qual um procedimento de pesquisa irá avaliar um fenômeno da mesma maneira em diferentes tentativas (GASKELL; BAUER, 2005). Ambos os atributos foram observados para a realização dessa pesquisa.

Apesar da pesquisa ser essencialmente qualitativa, pois não utilizou análise estatística, ressalta-se no entanto que o estudo em questão teve uma análise também quantitativa, por utilizar questões fechadas e uma escala numérica para melhor interpretar os resultados das questões qualitativas avaliadas.

A validade do instrumento de pesquisa foi alcançada mediante a realização de um pré-teste realizado a partir de um roteiro de questionário semiestruturado, que foi aplicado, inicialmente, a um sócio-gerente de uma das empresas estudadas, com objetivo de verificar a aplicabilidade, adequabilidade e efetividade do roteiro de questionários proposto. Por sua vez, a confiabilidade desta pesquisa repousa no fato de que às aplicações dos questionários foram realizadas *in loco*, respondidas individualmente, pelos próprios pesquisados e coordenadas e interpretadas pela mesma pessoa.

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo é caracterizado como um estudo de casos múltiplos visto haverem sido conduzidos, simultaneamente, a mais de uma empresa do setor metalmeccânico buscando a identificação de maior número de informações relacionadas ao objeto de pesquisa, o que, por consequência, pode reduzir eventuais distorções possíveis em análises realizada mediante dados obtidos junto a uma única empresa. A realização de estudo de casos múltiplos, seguindo a lógica da replicação proposta por Yin (2005), permite pesquisas comparativas para compreender os modelos de gestão e as competências gerenciais em diferentes organizações.

Ainda de acordo com o mesmo autor, Yin (2005), o estudo de casos múltiplos é um estudo aprofundado que permite conhecimentos amplos e detalhados de dados relacionados ao objeto de pesquisa. Os procedimentos adotados para a seleção dos casos analisados na pesquisa são apresentados a seguir.

3.2 Coleta de dados

Para analisar o contexto do setor metalmeccânico de Venâncio Aires das empresas estudadas, estipulado como sendo um dos objetivos específicos do estudo, utilizou-se dados secundários, oriundos de fontes estatísticas oficiais do município.

Neste estudo também são investigados os modelos de gestão e as competências dos gestores que atuam nas empresas do setor metalmeccânico localizadas no município de Venâncio Aires/RS. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, respondido por cada um dos gestores. Segundo Cerro e Bervian (2002), “o questionário é um instrumento de coleta de dados rápido e eficiente que permite ao pesquisador medir com maior exatidão o que se deseja”.

Estabeleceu-se um conjunto de questionamentos, a partir da revisão da literatura adequáveis à pesquisa pretendida, a serem realizados no pré-teste junto a sócio-gerente de uma das empresas estudadas. A realização do pré-teste permitiu a identificação de um conjunto maior de informações relacionadas, com mais segurança, à identificação das competências, permitindo a melhoria do instrumento de coleta de dados proposto nesta etapa inicial da pesquisa.

O pré-teste foi realizado no mês de junho de 2015 e a entrevista teve duração de 30 minutos. Os dados do pré-teste aplicado foram utilizados apenas para o ajuste dos instrumentos de pesquisa a serem utilizados na etapa de coleta dos dados das três empresas estudadas. Segundo Triviños (1987), o pré-teste ou estudo piloto, permite verificar a estrutura e a clareza do roteiro, por meio de um questionário preliminar com pessoas que possuam características semelhantes a da população alvo.

Ao final do questionário piloto, a respondente foi indagada sobre a clareza e objetividade das perguntas, assim como foi solicitada a sugerir inclusão ou exclusão de alguma questão que considerasse relevante. O retorno foi satisfatório e foram obtidas sugestões de ajustes para melhor compreensão das perguntas.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário, que foi respondido, individualmente, por cada um dos gestores. O questionário (APÊNDICE A) foi composto de 44 questões, em duas partes. Na primeira parte as questões foram feitas de forma aberta, com o objetivo de levantar informações a respeito do respondente, como: cargo; função; tempo de serviço na empresa; tempo ocupação do cargo atual; área de formação; gênero e idade. Na segunda parte do questionário as questões foram divididas em quatro blocos (Quadro 7), de acordo com os modelos de gestão sugeridas por Quinn et al. (2012).

Quadro 7 - Formação dos blocos dos modelos de gestão investigados

Bloco I	Relações Humanas
Bloco II	Processos Internos
Bloco III	Meta Racional
Bloco IV	Sistema Aberto

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012).

As questões que foram divididas dentre os quatro blocos (Quadro 7), totalizaram 40 questões. Cada questão abordava um modelo de gestão, e sua respectiva

competência gerencial. São quatro modelos e vinte competências. Cada cinco competências gerenciais caracterizam um modelo. Assim, são duas questões para cada competência gerencial, e cada questão foi avaliada pela escala tipo *Likert* com cinco pontos. As escalas tipo *Likert*, requerem que os respondentes indiquem sua concordância ou discordância com as questões abordadas (KRECH; GRUTCHFIELD apud SANCHES; MEIRELES; SORDI, 2011).

O grau de importância, representados pelos pontos na escala tipo *Likert*, receberam rótulos específicos, variando qualitativamente entre 1 a 5, onde: (1) nada importante; (2) pouco importante; (3) medianamente importante; (4) muito importante; (5) totalmente importante. Entre as 40 questões abordadas, algumas foram com sentido invertido, isto é, formuladas de forma que o valor mais desejado se situasse na Escala 1 - nada importante (Apêndice B). O Quadro 8 sintetiza e ilustra a formação dos quatro blocos de análises, baseados na obra de Quinn et al. (2012), e as competências gerenciais em cada um dos blocos.

A aplicação do questionário foi realizada em três empresas do setor metalmeccânico, selecionadas de maneira intencional, por conveniência, são organizações sólidas, com melhor colocação no *ranking* de faturamento das empresas instaladas no município de Venâncio Aires/RS. As três atuam em segmentos semelhantes, sendo uma delas na fabricação de eletrodoméstico e as outras duas na área de refrigeração.

Entende-se que empresas já consolidadas constituem-se objeto mais adequado para identificação dos modelos de gestão e competências por elas desenvolvidas. A identificação do modelo de gestão é ferramenta indispensável para a organização no aprimoramento de sua competência. Conforme Ruas, Antonello e Boff (2005), as empresas com alta competência organizacional destacam-se no mercado em competitividade.

Quadro 8 – Modelo de gestão

Blocos/ Modelo de Gestão	Competências
Bloco I - Relações Humanas	Entender a si mesmo e aos outros Comunicar com honestidade e efetividade Orientar e desenvolver pessoas Gerenciar grupos e liderar equipes Gerenciar e estimular o conflito construtivo
Bloco II - Processos Internos	Organizar fluxos de informações Trabalhar e gerenciar por meio das funções Planejar e coordenar projetos Medir e monitorar o desempenho e a qualidade Estimular e possibilitar a conformidade
Bloco III - Meta Racional	Desenvolver e comunicar uma visão Estabelecer metas e objetivos Motivar a si e aos outros Projetar e organizar Gerenciar a execução e buscar resultados
Bloco IV - Sistema Aberto	Usar o poder e a influência com ética e efetividade Patrocinar e vender novas ideias Estimular e promover inovação Negociar acordos e compromissos Implementar e sustentar a mudança

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012).

Foram pesquisados somente gestores, e todos nas suas respectivas empresas com horário e data previamente agendados, realizadas no mês de setembro de 2015. Cada questionário teve um tempo de duração que variou entre 30 e 45 minutos. Os dados coletados foram tabulados e posteriormente analisados.

3.3 Análise dos dados

No estudo foi utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa, aplicando-se a técnica de análise das opiniões (concordância ou discordância) com os 16 gestores das empresas estudadas, referente às questões do modelo de gestão, e suas respectivas competências gerenciais. A análise das opiniões foram medidas através da soma dos pontos atribuídos pelos respondentes a cada questão abordada, ou seja, total de respondentes que atribuíram: 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - medianamente importante; 4 - muito importante e 5 - totalmente importante. A escala de *Likert* também é conhecida por escalas somadas e escalas de categoria específica (SANCHES; MEIRELES; SORDI, 2011).

Na apuração do sentido geral das respostas usou-se a posição mediana quantificando os concordantes e discordantes de cada questão, conforme proposta

de Macnaughton apud Sanches, Meireles e Sordi (2011). Para cálculo dos discordantes, somam-se os valores: 1 - nada importante e 2 - pouco importantes e adiciona-se 50% do valor de 3 - medianamente importante.

De forma semelhante se calcula os concordantes da questão, somando os valores: 4 - muito importante e 5 - totalmente importante e adiciona-se 50% do valor de 3 - medianamente importante. No Quadro 9, estão demonstradas as equações para calcular as quantidades de respondentes discordantes e concordantes de cada proposição.

Quadro 9 - Equações para encontrar as quantidades de respondentes discordantes e concordantes de cada questão

$$Dq = (\sum 1) + (\sum 2) + (0,5 * (\sum 3))$$

$$Cq = (\sum 4) + (\sum 5) + (0,5 * (\sum 3))$$

Nota: Dq = discordante da questão; Cq = concordante da questão; 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - medianamente importante; 4 - muito importante; 5 - totalmente importante.

Fonte: Adaptado de Sanches, Meireles e Sordi (2011).

O cálculo da quantidade de respondentes discordantes e concordantes por modelo de gestão, considerando o somatório do conjunto das questões de seu respectivo modelo (fator), é feito de forma semelhante. No Quadro 10 apresentam-se as equações para calcular a quantidade de respondentes discordantes e concordantes dos modelos de gestão.

Quadro 10 – Equações para encontrar a quantidade de respondentes discordantes e concordantes dos modelos de gestão

$$Df = \sum (1) + \sum (2) + (\sum (3)/2)$$

$$Cf = \sum (4) + \sum (5) + (\sum (3)/2)$$

Nota: Df = discordante do fator (modelo de gestão); Cf = concordante do fator (modelo de gestão); 1 - nada importante; 2 - pouco importante; 3 - medianamente importante; 4 - muito importante; 5 - totalmente importante.

Fonte: Adaptado de Sanches, Meireles e Sordi (2011).

Além da quantidade de respostas discordantes e concordantes, estabeleceu-se um indicador de grau de concordância para cada questão, simplificando sua

interpretação. O grau de concordância de cada questão (GCq) é determinado pelo oscilador estocástico de Wilder apud Sanches, Meireles e Sordi (2011), também conhecido como indicador de força relativa, cuja equação está demonstrada na Quadro 11.

**Quadro 11 – Equação para encontrar o grau de concordância das questão
(GCq)**

$$GCq = 100 - (100 / ((Cq/Dq) + 1))$$

Nota: GCq = grau de concordância da questão; Cq = concordante da questão; Dq = discordante da questão.

Fonte: Adaptado de Sanches, Meireles e Sordi (2011).

Para interpretação do grau de concordância, Davis (1976, p.70) propõe uma forma interpretativa que pode ser adaptada para os propósitos de concordância e que pode ser vista no Quadro 12.

Quadro 12 – Interpretação de valores

Valor de GC	Frase adequada
90 ou mais	Uma concordância muito forte
80 a + 89,99	Uma concordância substancial
70 a + 79,99	Uma concordância moderada
60 a + 69,99	Uma concordância baixa
50 a + 59,99	Uma concordância desprezível
40 a + 49,99	Uma discordância desprezível
30 a + 39,99	Uma discordância baixa
20 a + 29,99	Uma discordância moderada
10 a + 19,99	Uma discordância substancial
9,99 ou menos	Uma discordância muito forte

Fonte: Adaptado de Davis (1976, p. 70).

Com procedimento semelhante se calcula o grau de concordância dos modelos de gestão (GCf). A equação utilizada para encontrar o grau de concordância dos modelos de gestão estudados está representada no Quadro 13.

Quadro 13 - Equação utilizada para encontrar o grau de concordância dos modelos de gestão de Quinn et al. (2012)

$$GCf = 100 - (100 / ((Cf/Df) + 1))$$

Nota: GCf = grau de concordância do fator (modelo de gestão); Cf = concordante do fator (modelo de gestão); Df = discordante do fator (modelo de gestão).

Fonte: Adaptado de Sanches, Meireles e Sordi (2011).

Busca-se com esse instrumento descrever a percepção que os gestores têm de sua função gerencial. O modelo adotado foi de competências gerenciais, de Quinn et al., (2012). A análise dos resultados foi realizada no contexto de atuação dos gestores, seguindo o modelo proposto. Na autopercepção dos respondentes do questionário, em uma situação em que se evidencia o cumprimento dos modelos de gestão e suas respectivas competências, verificou-se como os 16 gestores respondentes enquadram-se no conjunto dos modelos e competências no seu todo. Os questionários propõem quatro modelos e as 20 competências respectivas. Não tendo o objetivo de apontar os acertos ou erros, mas sim classificar as competências.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Visando os objetivos deste estudo, o capítulo apresenta dados do setor metalmeccânico referente a região que abrange o município de Venâncio Aires, para posteriormente apresentar a análise dos resultados sobre as competências gerenciais dos pesquisados nas três empresas do setor metalmeccânico de Venâncio Aires, RS.

Para a apresentação e análise dos resultados, os participantes da pesquisa tiveram suas identidades preservadas. Desta forma, as empresas pesquisadas foram denominadas conforme a ordem de acesso para as questões. Assim, a referência às empresas no trabalho será realizada da seguinte forma: a) Empresa 01: “E01”; b) Empresa 02: “E02”; e, c) Empresa 03: “E03”.

A utilização desta modalidade de identificação durante a apresentação e análise dos dados, permitiu a análise das opiniões realizadas junto a cada organização participante da pesquisa.

4.1 Contextualização do setor metalmeccânico

Este item busca fazer uma análise do contexto em que estão inseridas as três empresas pesquisadas, através de dados e informações disponíveis em órgãos oficiais ligados ao setor metalmeccânico, bem como demonstrar a importância deste setor para o município de Venâncio Aires, RS.

A Tabela 1 apresenta o número de estabelecimentos do Complexo Metalmeccânico, entre os municípios da Região do Vale do Rio Pardo. O município de Santa Cruz do Sul, apresentando-se em primeiro lugar, com 117 estabelecimentos, cujo segmento são produtos de metal com 52 estabelecimentos e máquinas e equipamentos com 26 estabelecimentos, seguido pelo município de Venâncio Aires com 92 estabelecimentos, cujo segmento mais importante são de produtos de metal com 44 estabelecimentos e máquinas e equipamentos com 23 estabelecimentos (MTE/RAIS, 2015).

Tabela 1 - Número de estabelecimentos no agregado do complexo metalmeccânico - por municípios

Municípios	2010	2011	2012
Santa Cruz do Sul	107	118	117
Venâncio Aires	88	91	92
Vera Cruz	18	26	27
Candelária	14	15	13
Sobradinho	12	11	12
Soma dos demais 19 Municípios do Vale	55	59	60
Vale do Rio Pardo	294	320	321

Fonte: (MTE/RAIS, 2015).

Impulsionado pelo setor fumageiro que passou a exigir o fornecimento de diversos produtos de metal, o setor foi motivando-se ao crescimento e ao mesmo tempo buscando novas alternativas de atuação no mercado.

Destaca-se, em Venâncio Aires, o segmento da indústria de refrigeração, que, focando nas oportunidades do MERCOSUL, alcançou grande crescimento na década de 2000.

Vislumbrando a expansão do mercado interno com a penetração de seus produtos em outras unidades da federação e buscando capacitar-se, também, à demanda e as exigências do mercado externo, este setor investiu fortemente em tecnologia, criando inclusive, programas de incentivo a seus funcionários na busca pela formação acadêmica em engenharia, administração e marketing. No ano de 2012, foram registradas pela Secretaria de Indústria e Comércio do Município de Venâncio Aires, 235 indústrias de diferentes ramos, conforme demonstrado na Tabela 2, onde 63,8% se dedicam ao ramo de transformação. A maior parte destas indústrias se localiza na área urbana; algumas ocupam o Distrito Industrial local (REVISTA PERFIL SOCIOECONÔMICO DE VA, 2013).

Tabela 2 - Número de empresas do município de Venâncio Aires - 2012

Ramo	Nº de empresas	Percentual
Indústria metalmeccânico	51	21,6%
Indústrias de alimentos e bebidas	37	15,7%
Indústria têxtil	28	11,8%
Indústria de móveis em madeira	21	9,0%
Fumageiras	13	5,7%
Outros ramos	85	36,2%
Total	235	100%

Fonte: Revista Perfil Socioeconômico de VA (2013).

Do total das 235 indústrias presentes no Município, 21,6% atuam no ramo da indústria metalmeccânico, fabricando produtos para supermercado, produtos refrigerados para restaurantes e eletrodomésticos. E ainda produtos como microtratores, geradores de energia e estruturas metálicas para construções.

O segundo ramo de atividade em número de indústrias é o de alimentos e bebidas, com 37 empresas correspondendo a 15,7% do total, dando-se destaque às indústrias de erva-mate e aos frigoríficos, que são em maior número e mais representativos em vendas.

O setor têxtil vem logo após, com 28 empresas, correspondendo a 11,8%. É onde estão posicionadas às fábricas de costura de roupas em geral, desde artigos esportivos até roupas com tecidos mais nobres. Grande parte deste segmento é constituída de pequenas confecções, com poucas costureiras. Em seguida, vem a fabricação de móveis em madeira. Este possui cerca 21 empresas, correspondendo a 9% do total de indústrias, dando-se destaque às atividades na fabricação de móveis para escritório.

Por fim, o setor que possui o menor número de indústria, mas tem a maior arrecadação em termos de impostos e valor adicionado para o município, oferecendo também, embora de forma sazonal, o maior número de empregos, são as empresas fumageiras, que totalizam um número de 13 estabelecimentos, o que corresponde a 5,7% do total das indústrias presentes no Município.

As fumageiras, maiores empresas do município, tanto em tamanho, quanto em produtividade e utilização de mão de obra e geração de impostos, participam com 93% do volume das exportações locais. A regularidade das exportações do tabaco, tem tornado Venâncio Aires um dos maiores exportadores do Estado, alcançando no ano de 2012, conforme publicado na revista Perfil Sócio Econômico de Venâncio Aires (2013), os primeiros lugares a nível local e estando entre as maiores exportadoras no ranking das exportações gaúchas conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Empresas exportadoras por faixa de valor (US\$) Venâncio Aires - 2012

VA	RS	EMPRESA	FAIXA
1	9	Alliance One Brasil exportadora de tabacos Ltda	Acima de US\$ 50 milhões
2	13	CTA Continental Tobaccos Alliance SA	
3	43	China Brasil Tabacos Exportadora SA	
4	67	Tabacos Marasca Ltda	
5	67	VAT Venâncio Aires Tabacos Ltda	
6	103	Tabacum Interamerican Com. e Exportação De Fumos Ltda	Entre US\$ 10 e 50 milhões
7	127	Brasfumo Ind Brasileira De Fumos SA	
8	133	Dass Sul Calçados e Artigos Esportivos Ltda	Entre US\$ 1 e 10 milhões
9	254	Venax Eletrodomésticos Ltda	
10	270	Interfumos Industria e Comercio de Fumos Ltda	
11	347	Fundição Venâncio Aires Ltda	
12	390	Refrimate Engenharia do Frio Ltda	
13	504	América Tampas SA	
14	622	Metalúrgica Venâncio Ltda	
15	878	Special Brazilian Tabacos Ltda	
16	907	Ciamerica-Cigarros Americana Ltda	Até US\$ 1 milhão
17	1033	Sul Tabacos Ltda Epp	
18	1068	Tabacos Venus Ltda	
19	1149	To Comercio de Tabacos Ltda	
20	1202	Comercial de Tabacos Brasileiros Ltda Epp	
21	1222	Klima Refrigeração Ltda	
22	1265	Real Tabacos Ltda Epp	
23	1487	Hermate Indústria E Comercio De Erva Mate Ltda	
24	1596	Tabacos D' Itália Ltda	
25	1773	Eagle Comercio de Mauinase Equipamentos Industriais	
26	1888	Agroindustrial Elacy Ltda Epp	
27	2026	Multserv Tornearia Mecânica Ltda Epp	
28	2102	LT Vaires Indústria De Conexões Elétricas Ltda Me	

Fonte: Revista Perfil Socioeconômico de VA (2013).

4.1.1 A indústria metalmeccânica do Município de Venâncio Aires

O ramo metalmeccânico é um dos destaques da economia de Venâncio Aires, sendo o segundo maior em número de contratações de mão de obra. Em 2014, cerca de 2,5 mil pessoas estavam empregadas na área. É o setor com maior número de indústrias no município (REVISTA PERFIL SOCIOECONÔMICO DE VA, 2013).

A produção e distribuição de alimentos não poderiam existir sem a refrigeração comercial, é um segmento que vem se desenvolvendo rapidamente e de recente incorporação no mercado da refrigeração. Com a introdução de novos componentes e sistemas, as câmaras de resfriamento e frigoríficos, balcões, expositores de bebidas e os demais equipamentos que contribuem para o bem estar do consumidor, são parte do ramo metalmeccânico.

Um dos melhores exemplos de utilização da refrigeração comercial é o acondicionamento de alimentos pré-preparados ou congelados, que vêm ganhando cada vez mais espaço na atualidade. A indústria local também é um polo, reconhecido inclusive por outras regiões do país nesse segmento.

Para o estudo, foram pesquisados gestores de diversos setores das três indústrias locais que têm como atividade econômica principal a produção de refrigeração comercial, sendo que uma delas atua na produção de eletrodomésticos de linha branca e duas delas têm como atividade econômica principal a produção de balcões e câmaras frigoríficas, de uso industrial e comercial.

a) Empresa E01

A primeira empresa pesquisada foi a E01, empresa fundada em Maio de 1985, a qual atua na industrialização de produtos de linha branca, tendo por carro chefe a produção de fogões que comercializa para diversas cidades do Brasil e também exporta para diversos países. Além da produção de fogões a gás, a empresa produz refrigeradores, adegas, geladeiras e fogões.

A empresa E01 possui cerca de 490 funcionários e está estabelecida em dois endereços, no mesmo município; a Matriz localiza-se no centro de Venâncio Aires e ocupa aproximadamente 28.000 m² de área construída. Possui ainda, pavilhões no Distrito Industrial com área construída que totaliza 9.000 m². A empresa sempre teve como filosofia perseguir as inovações tecnológicas, procurando sempre atuar com tecnologia e gerenciamento adequados.

Conforme informações publicadas pela empresa, em seus próprios veículos de comunicação, em 1998, implantou pela primeira vez o Programa da Qualidade; para isso fez-se necessário uma reestruturação da empresa no tocante a gestão de trabalho e organização de equipes. Valendo-se de estudos permanentes e assessoramento técnico contínuo, a empresa elaborou um plano de gestão capaz de atender as necessidades de crescimento, de forma dinâmica e planejada, tanto em sua produção, quanto na logística e comercialização de seus produtos.

A produção da E01 é totalmente brasileira. Atualmente a empresa vem atuando no mercado interno e externo, comercializando seus produtos junto a distribuidores atacadistas, varejistas, lojistas e comércio em geral. Além do atendimento ao mercado

interno, a empresa comercializa seus produtos em mais de 43 países, o que a qualifica como uma empresa de ponta com singular importância de âmbito social e econômico para a Região/Estado/País, pois contribui no prumo positivo da balança comercial, o que beneficia a economia do país.

São três os setores em que a empresa, de forma organizada, está dividida, a saber: Fundição, Indústria e Montagem. No setor da fundição são produzidas as chapas usadas na industrialização dos produtos. No segundo setor - indústria, faz-se a fabricação da maioria das peças dentro da própria planta industrial, visto possuir maquinário de ponta desenvolvido para atender sua demanda, dentre os quais, alguns importados da Itália. Os maquinários da empresa são atualizados de acordo com a necessidade de produção e as novas tecnologias disponíveis no mercado.

Com fundição própria, um processo de industrialização moderno e um maquinário de ponta, a necessidade de aquisição de peças para a montagem é bem reduzida, consiste, basicamente em motores e vidros, resultando em um processo de fabricação dinâmico e com resultados eficazes, tendo influência direta no tempo de entrega dos produtos. Toda a produção é pautada em um estudo do trinômio *design*, cultura e necessidades de cada mercado. O terceiro setor, Embalagem é aquele no qual os produtos já chegam prontos para serem encaminhados ao seu destino. Na E01 este setor tem sido objeto constante de estudo, tanto no aspecto da dinamização, quanto estética, segurança e sobre tudo naquilo que tange ao compromisso ambiental da empresa a qual tem buscado a meta do desperdício zero.

Desde a sua criação, a E01 concentra esforços para aprimorar a qualidade, foca no intuito de crescer e ser reconhecida no mercado nacional e internacional, aumentando sua participação nestes mercados. Através do Sistema de Gestão da Qualidade e a partir da identificação da necessidade de cada cliente, a empresa vem aprimorando sua forma de produzir, introduzindo o novo e cultivando os procedimentos basilares em seus processos, buscando a garantia e a excelência nos produtos e serviços que produz, tendo como consequência a conquista da satisfação dos clientes.

Pelo grande potencial produtivo e sendo a única do ramo no Rio Grande do Sul, também é a única no estado a possuir um laboratório técnico para realização de testes de cocção e de refrigeração, autorizados pelo INMETRO. Os testes de segurança com os fogões a gás são realizados em laboratórios próprios do INMETRO.

b) Empresa E02

A segunda indústria de refrigeração comercial pesquisada foi a E02, fundada em abril de 1999, criada para atender a demanda por equipamentos de refrigeração comercial para supermercados, padarias, açougues e outros estabelecimentos comerciais.

A empresa não demorou a solidificar-se no mercado. Em poucos anos já estava produzindo para todo o Estado do Rio Grande do Sul, o que a levou logo à conquista de outros mercados, expandindo-se ainda mais ao romper as fronteiras de Santa Catarina, do Paraná e de São Paulo.

Com o crescimento das vendas em todos os estados e com o lançamento de vários novos produtos no mercado, a empresa necessitava aumentar seu parque fabril, foi então que no ano de 2006 a empresa adquiriu, na localidade do Acesso Dona Leopoldina, em Venâncio Aires, RS - uma área de terras privilegiada de 10 mil metros quadrados. Realizando a conquista mais significativa, em termos de espaço e estrutura, para capacitação da empresa ao atendimento da grande demanda de produção.

Em 2009, a E02 alcançou a marca de 400 funcionários, sendo que nos meses de setembro a dezembro aumentavam as contratações por ser época de maior produção. A E02 é reconhecida, também, por ser uma empresa que incentiva a educação de seus funcionários. O desenvolvimento de novos produtos, bem como o aperfeiçoamento dos já existentes é realizado na própria empresa.

c) Empresa E03

A E03, terceira empresa estudada, surgiu no mercado em maio de 1995, com proposta de suprir a falta de uma empresa regional no ramo de refrigeração, que produzisse equipamentos especiais sob medida, buscando atender especificamente a área de alimentação. A ideia inicial era apenas atendimento ao consumidor final, ofertando produtos de qualidade que atendesse suas necessidades. Entretanto, com o passar dos anos, sempre focada na aplicação dos melhoramento tecnológico e iniciando a produção para o comércio lojista, a empresa foi se projetando, gradativamente, de forma que ficou conhecida nacionalmente.

Com o crescimento da empresa, surgiu à necessidade de solidificar suas vendas e também em expandir, aumentando assim o seu leque de produção, ampliando inclusive a linha de produtos oferecidos por meio de representantes distribuídos em vários Estados do Brasil.

Para o crescimento e desenvolvimento do empreendimento, seus administradores focaram, de uma forma especial, na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Em 2003, a empresa iniciou as melhorias, com a aplicação do programa 5S, implantando o GQT (Gestão pela Qualidade Total) e, em 2005, realizou o termo de adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade de Produtos. Importante destacar que o primeiro passo da empresa foi a conscientização de seu quadro de empregados, através de pesquisa interna de satisfação, cujo resultado orientou a empresa num programa de fortalecimento da autoestima e motivação pessoal.

O Meio Ambiente é outra questão primordial para a indústria, que possui uma estação de tratamento para seus resíduos químicos. Separa e realiza o destino correto dos resíduos para aterros autorizados e, seguindo o projeto da UNIDO (*United Development Organization*), a empresa somente utiliza em seu processo e nos seus produtos, gases ecológicos que não prejudicam a camada de ozônio.

A empresa tem um departamento responsável pela inovação tecnológica de seus produtos e está, inclusive, em fase de implantação de um laboratório autorizado pelo INMETRO, para realizar os testes de qualidade e consumo de energia dos produtos que fabrica. Já o quadro de empregados da empresa é aproximadamente de 90 empregados, com acréscimo na época de safra, que vai de outubro a dezembro. A escolaridade média da equipe vai desde o ensino fundamental até o ensino superior, sendo que muitos têm formação técnica.

A empresa conta com uma linha de montagem manual, o que acaba dando um toque artesanal na produção, já que consiste em ofertas de diferentes tipos de produtos feitos por encomenda. Tem como carro chefe os balcões, tipo ilhas refrigeradas para supermercados, alguns personalizados. A empresa dispõe de uma grande variedade de máquinas e equipamentos na linha de produção; os mais antigos são de origem nacional, ao passo que os mais modernos são importados.

4.2 Informações sobre os gestores pesquisados nas empresas

Nessa seção são apresentados os dados dos gestores participantes do questionário. O Quadro 14 apresenta uma síntese do perfil dos pesquisados, destacando o cargo, o tempo de serviço, o tempo no cargo, a área de formação, gênero e idade em setembro de 2015.

Quadro 14 - Perfil dos pesquisados

Empresa	Pesquisado	Cargo	Tempo de serviço	Tempo no cargo	Área de formação	Gênero	Idade
EMPRESA E01	GE01	Gerente de assistência técnica	7 anos	3 anos	Engenharia Mecânica Incompleto	Masculino	24
	GE02	Gerente de frota	7 anos	3 anos	Gestão Logística	Masculino	38
	GE03	Supervisor de produção	12 anos	3 anos	Engenharia de produção incompleto	Masculino	31
	GE04	Gerente de marketing	3 anos	1 ano	Publicidade e propaganda	Masculino	27
	GE05	Gerente de logística	3 anos	5 anos	Técnico administrativo	Feminino	28
	GE06	Gerente laboratório	20 anos	14 anos	Gestão de produção industrial	Masculino	40
	GE07	Supervisor de Produção	13 anos	9 anos	Tecnólogo em gestão da produção	Masculino	33
	GE08	Supervisor de pesquisa e desenvolvimento	16 anos	7 anos	Engenharia de produção mecânica	Masculino	35
	GE09	Gerente de vendas	14 anos	6 anos	Tecnólogo em logística	Masculino	30
EMPRESA E02	GE01	Gerente de Engenharia	6 anos	3 anos	Engenharia mecânica	Masculino	34
	GE02	Gerente de Produção	7 anos	4 meses	Administração	Masculino	34
	GE03	Gerente de Suprimentos	11 anos	9 anos	Administração incompleta	Masculino	43
EMPRESA E03	GE01	Gerente comercial	8 anos	8 anos	Comércio Exterior	Feminino	41
	GE02	Gerente de produção	8 anos	2 anos	Gestão de produção industrial incompleto	Masculino	29
	GE03	Gerente de logística	4 anos	2 anos	Administração incompleta	Masculino	24
	GE04	Gerente de compras	6 anos	3 anos	Administração	Masculino	33

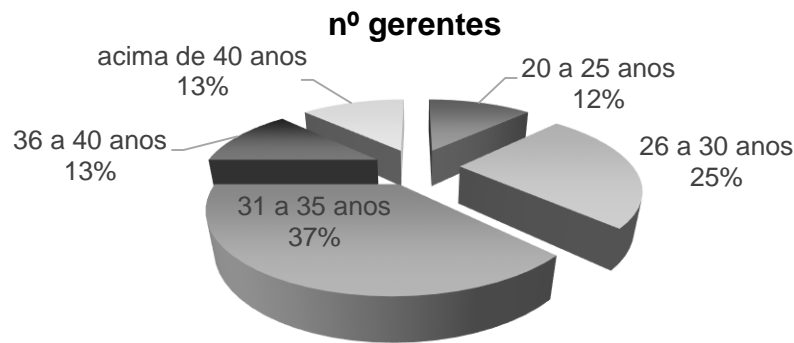
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Analisando o grupo de gestores pesquisados, é possível identificar que uma parcela expressiva (88%) é composta pelo sexo masculino e 12% do sexo feminino. Segundo Quinn et al. (2012), não é o gênero que é fundamental para definir um gerente eficaz, mas sim as habilidades que este apresenta para desempenhar bem o seu papel.

O cargo de gerente é ocupado por profissionais graduados ou com graduação incompleta em administração (25%), em engenharias (25%), em gestão de produção e/ou logística (19%) e cursos técnicos (19%). Os gestores pesquisados são

relativamente jovens, 13% encontram-se na faixa entre 20 e 25 anos, 27% tem entre 26 e 30 anos, 40% estão na faixa entre 31 e 35 anos, 13% tem entre 36 e 40 anos e somente 7% tem mais de 40 anos.

Gráfico 1 - O perfil dos pesquisados quanto a faixa etária.

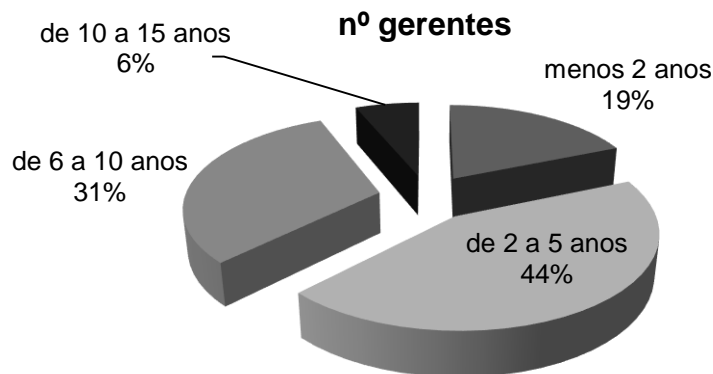


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 1, indica que a faixa etária dominante no cargo gerencial é de 31 a 35 anos, demonstrando ser uma empresa que possui gestores com perfil jovem. Conforme Maximiniano (2002), tem mais relevância a competência que o gerente desenvolve para o sucesso da organização do que propriamente a sua idade.

Nas empresas estudadas a média de permanência dos gestores é de 8,9 anos. Em relação ao tempo que ocupam no cargo de gerente, a média foi de 4,6 anos.

Gráfico 2 - Tempo que ocupa o cargo de gerente



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 2 destaca que a maioria dos respondentes têm pouco tempo de atuação na área. A seguir apresenta-se a análise de competências propostas, segundo os modelos de gestão de Quinn et al. (2012), na auto percepção dos 16 gestores das empresas do setor metalmecânico pesquisadas.

4.3 Competências gerenciais das empresas

Para a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa, inicialmente tabulou-se as questões respondidas pelos gestores das empresas pesquisadas, e de posse das informações codificadas, a partir da revisão da literatura e das proposições teóricas estabelecidas para a análise do tema objeto de estudo, identificou-se em cada empresa o Modelo de Gestão (Tabela 4) na percepção dos gestores das empresas (E01, E02 e E03) participantes da pesquisa, por meio da interpretação das informações obtidas pela escala *Likert*, onde os pesquisados indicaram seu grau de concordância ou discordância com relação às proposições indicativas das competências que estavam sendo medidas.

Foram realizadas pesquisas com 16 gestores (9 da E01; 4 da E02 e 3 da E03) e suas respostas foram agrupadas por diferencial semântico. O diferencial semântico utilizado foi: “Nada importante” (NI), “Pouco importante” (PI); “Medianamente importante” (MI); “Muito importante” (MI); “Totalmente importante” (TI). Para obter-se o sentido geral das respostas, utilizou-se a posição mediana.

Tabela 4 - Modelos de gestão investigados

Bloco	Modelo
Bloco I	Relações Humanas
Bloco II	Processos Internos
Bloco III	Meta Racional
Bloco IV	Sistema Aberto

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A pesquisa investigou o grau importância entre as competências do gerente e o modelo de gestão (Tabela 4). Os resultados da análise exploratória dos modelos de gestão e das competências desenvolvidas pelas empresas investigadas no estudo são apresentados a seguir.

4.3.1 As competências gerenciais dos gestores da E01

A primeira empresa estudada foi a E01; tendo nove gestores participantes. Os resultados em relação as competências se deram por meio das respostas discordantes e concordantes dos gestores, apurando-se o grau de concordância a cada resposta.

A Tabela 5 mostra a percepção dos pesquisados e os modelos de gestão e competências correlatas mais importantes, segundo o modelo de Quinn et al. (2012), a eles associadas, indicando uma predominância no modelo de gestão da meta racional de uma maneira geral.

Tabela 5 – Percepção dos pesquisados referente as competências mais importantes para ser um gerente da empresa E01

	Respostas	Modelo gestão	Mediana Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Grau de concordância da proposição (GCp)
4	Estimulo os outros a participar, sou aberto a novas ideias.	Relações Humanas	TI	9,0	100,0
9	(-) Prefiro ficar na minha própria tarefa ou descrição de trabalho e evito contribuir em reuniões de grupo.	Relações Humanas	TI	9,0	100,0
1	Aprendo com as experiências e valorizo o autoconhecimento e o aprendizado contínuo.	Relações Humanas	TI	9,0	100,0
6	(-) Não sou aberto a feedbacks dos meus colegas.	Relações Humanas	TI	8,5	94,4
13	Gerencio os projetos de forma a fazer uso mais eficiente possível dos recursos.	Processos Internos	MI	8,5	94,4
18	(-) Não acompanho o desenvolvimento dos projetos do meu setor, nem do planejamento, execução ou da coordenação.	Processos Internos	TI	9,0	100,0
23	Acho desafiador trabalhar com metas ambiciosas.	Meta Racional	TI	9,0	100,0
28	(-) Não sou focado (a) e ou motivado (a) em alcançar metas.	Meta Racional	TI	9,0	100,0
21	Quando faço sugestões para tomada de ação eu sempre tento explicar como minha sugestão beneficiará a todos nós no futuro.	Meta Racional	TI	9,0	100,0
26	(-) Não costumo oferecer exemplos convincentes de como minha abordagem fará uma diferença para as pessoas.	Meta Racional	TI	9,0	100,0
34	Consigo me comunicar bem com as outras pessoas. Entendo facilmente o que os outros estão pensando e sentindo.	Sistema Aberto	MI	9,0	100,0
39	(-) Não consigo me expressar com clareza, não costumo argumentar ou contra-argumentar.	Sistema Aberto	MI	9,0	100,0

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao se tratar das competências gerenciais (Tabela 5), a competência gerenciar grupos e liderar equipes foi reconhecido por 100% dos gestores pesquisados da E01. Os nove pesquisados reconhecem como necessária a formação de equipes,

apresentaram 100% de concordância com a importância de estimular o trabalho em grupo e manterem-se abertos a novas ideias (resposta 4).

A abordagem da competência sobre entender a si mesmo e aos outros visa à qualificação do relacionamento interpessoal dentro do grupo a partir de que cada um possa mensurar sua capacidade de contribuir no preenchimento de lacunas com vistas à completude do projeto proposto. Esta competência está relacionada às questões 1 e 6 da Tabela 5.

Os gestores da E01, em sua totalidade, indicam que o autoconhecimento está entre as prioridades de um líder gerencial (resposta 1). O grau de concordância dos Gestores (GEs) com essa competência refere-se ao reconhecimento de suas emoções, suas capacidades, seus pontos fortes e limites.

Na E01 foi verificado, por meio da pesquisa, que 94% dos gestores da empresa são abertos a *feedback* (resposta 6) para orientar os funcionários e essa atitude ajuda a gerar mudanças em todos os níveis da escala organizacional, tendo como resultado: mais energia, habilidades e recursos que podem ser direcionados para o crescimento e desenvolvimento pessoal na realização das tarefas em torno das quais o relacionamento é formado.

O planejamento e coordenação de projetos foram constatados nas respostas das questões 13 e 18 relacionadas na Tabela 5. Em relação a resposta da questão 13, relativa ao gerenciamento de projetos de maneira a fazer uso dos recursos da forma mais eficiente possível, teve uma média de 94% na autopercepção dos GEs pesquisados. O grau de importância na questão 18 foi de 100%, ressaltando a importância de planejar as tarefas e monitorar resultados.

Na esfera das metas racionais, os gestores da empresa E01 concordaram em 100% com as questões apresentadas sobre trabalhar com metas ambiciosas (respostas 23 e 28 - Tabela 5).

O desenvolvimento e a comunicação de uma ideia foram à competência destacada no modelo de metas racionais, obtendo um grau de concordância de 100% dos gestores pesquisados. Com as respostas das questões 21 e 26, Tabela 5, percebe-se que todos os respondentes, a tendência central (mediana) encontrada foi TI (totalmente importante).

A negociação de acordos e compromissos foi à competência destacada no modelo de sistema aberto. Segundo as respostas 34 e 39 (Tabela 5), a mediana encontrada foi MI (muito importante) quando o assunto é a negociação.

Dos nove GEs pesquisados, ao serem perguntados sobre o grau de importância da comunicação clara com a equipe e demais pessoas envolvidas com a organização (resposta 34 - Tabela 5), cinco responderam que é MI (muito importante) e os outros quatro gestores responderam que é TI (totalmente importante) comunicar-se bem com as outras pessoas. Nas pesquisas ficou evidente a importância dada pelos gestores à manutenção do diálogo; no entanto, a nota atribuída não permite uma análise segura da frequência com que estes diálogos ocorrem. Quinn et al. (2012), reforçam que o diálogo é a mais importante dimensão da negociação de acordos e compromissos.

Outro aspecto ligado à negociação é a habilidade individual de comunicar sua própria posição e visão sobre um problema (resposta 39 - Tabela 5). Os nove gestores da E01 concordam 100% com essa afirmação que foi abordada na questão 39.

A Tabela 6, mostra as competências com grau de concordância menor na percepção dos pesquisados e os modelos de gestão correlatos, segundo o modelo de Quinn et al. (2012), a eles associadas.

Tabela 6 – As competências com grau de concordância menor na percepção dos gestores (E01)

	Respostas	Modelo gestão	Mediana Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Grau de concordância da proposição (GCp)
31	Sou capaz de mobilizar pessoas e recursos para fazer as coisas acontecer.	Sistema Aberto	MI	9,0	100,0
36	(-) Sou gerente e posso fazer o que eu quero.	Sistema Aberto	TI	8,5	94,4
22	Costumo escrever minhas metas e sei como medir o progresso e o sucesso de cada uma.	Meta Racional	MI	8,5	94,4
27	(-) Não costumo definir metas em relação a minha vida pessoal e ou profissional.	Meta Racional	TI	8,5	94,4
14	Consigo medir e monitorar o desempenho e a qualidade.	Processos Internos	MI	9,0	100,0
19	(-) Costumo criar métricas de desempenho para a equipe.	Processos Internos	MI	8,0	88,9
35	Quando uma mudança esta sendo considerada, eu, como gerente, pergunto se ela é realmente necessária e o que especificamente deve ser mudado.	Sistema Aberto	MI	8,5	94,4
40	(-) Na minha organização as forças contra a mudança são mais fortes do que as pressões pela mudança.	Sistema Aberto	MI	8,0	88,9

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Embora não obtendo concordância absoluta entre os gestores pesquisados, todos eles fizeram pontuação sobre as competências mostrada na Tabela 6.

Na autopercepção dos pesquisados a competência do modelo de sistemas abertos: usar o poder e a influência com ética e efetividade, abordada nas respostas 31 e 36 (Tabela 6) foi percebida pelos respondentes da E01. A constituição e manutenção de uma base de poder, abordada na questão 31, foi percebida como mediana, alcançando o conceito MI (muito importante) entre os nove GEs. A concordância demonstra que os gestores se preocupam em manter uma saudável relação de poder com os funcionários. Para Kanter (1983) citado por Quinn et al. (2012), nas empresas o termo poder é definido essencialmente como capacidade de mobilizar pessoas e recursos para fazer coisas.

Conforme a pesquisa, 94% dos pesquisados discordaram com a proposição apresentada pela questão 36, por tratar-se, segundo seu entendimento, de uma concepção errada de poder, ou seja, os GEs entendem que as pessoas, dentro da empresa.

O estabelecimento de metas e objetivos foi uma competência com grau de concordância de 94% (média das respostas 22 e 27 - Tabela 6) entre os nove gestores da E01, demonstrando estarem conscientes da importância dessa competência no contexto da E01.

Conforme abordado na literatura, capítulo 2, entende-se que o modelo de meta racional consiste na perseguição ao cumprimento das metas pré-estabelecidas, o que, uma vez alcançado, levará a organização ao sucesso, conferindo-lhe efetividade. As equipes que são cobradas apresentam produtividade superior àquelas que não possuem metas e objetivos definidos.

Na empresa pesquisada, constata-se que medir e monitorar o desempenho e a qualidade foi uma competência pontuada, alcançando um índice de concordância de 94% dos gestores, levando em conta a média da concordância das questões 14 (grau de concordância 100%) e 19 (grau de concordância 89%) descritas na Tabela 6.

No que concerne à opinião sobre a questão 14, preocupação de medir e monitorar o desempenho da equipe, o grau de concordância, na autopercepção dos pesquisados, foi de 100%. As respostas indicam que, além de estarem focados em executar as tarefas, também se comprometem na avaliação do desempenho para alcançar os resultados pretendidos. A mensuração do desempenho funcional da

equipe foi preocupação de 89% dos gestores pesquisados. Dos nove gestores, 04 colocaram este quesito como TI (totalmente importante).

A competência de inserir e sustentar uma mudança, abordada nas questões 35 e 40 (Tabela 6), teve a concordância de 92% (média das respostas 35 e 40) dos pesquisados, revelando-se, portanto, de importância para a organização da E01. Dentre os nove pesquisados, 07 consideram MI (muito importante) perguntar se é necessário implementar uma mudança. A abordagem mostrou que as forças contra a mudança são mais fortes do que as pressões pela mudança (resposta 40), e 89% dos Gestores E01 concordam que existe resistência às mudanças na organização.

A Tabela 7 mostra as competências com baixo grau de concordância na percepção dos pesquisados e os modelos de gestão correlatos, segundo o modelo de Quinn et al. (2012), a eles associadas.

Tabela 7 – As competências com baixo grau de concordância da empresa E01

	Respostas	Modelo gestão	Mediana Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Grau de concordância da proposição (Gcp)
2	Sei combinar a excelência do meio com a necessidade da mensagem, me vez de utilizar o meio mais excelente disponível. Ex.: SMS, face a face, videoconferência.	Relações Humanas	MI	8,5	94,4
7	(-) Tenho dificuldades para me comunicar com pessoas com que tenho um relacionamento não satisfatório.	Relações Humanas	TI	7,5	83,3
15	Costumo aumentar as consequências positivas quando as pessoas cumprirem a conformidade (recompensas quando atendem a regra).	Processos Internos	MI	8,5	94,4
20	Costumo aumentar as consequências negativas quando as pessoas não cumprem a conformidade (punir quando deixam de cumprir regras).	Processos Internos	MI	5,5	61,1
3	Considero a avaliação de desempenho um momento para esclarecer as necessidades de carreira dos funcionários.	Relações Humanas	MI	8,0	88,9
5	Cedo um pouco nas minhas ideias quando a outra pessoa também cede nas delas.	Relações Humanas	MI	8,0	88,9
12	Quando preciso formar uma equipe interfuncional para trabalhar em um projeto importante sei quem precisaria estar na equipe.	Processos Internos	MI	8,0	88,9
24	A organização é um local bastante dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a levantar suas cabeças e assumir riscos.	Meta Racional	MI	7,5	83,3
30	Insisto em trabalho duro e intenso e em alta produtividade pelo meu pessoal.	Meta Racional	MI	7,5	83,3
8	(-) Considero a avaliação de desempenho um processo formal realizado anualmente.	Relações Humanas	TI	7,0	77,8
25	Eu monitoro os pontos fortes e fracos do melhor concorrente e forneço à minha unidade informações sobre como eles estão atuando.	Meta Racional	MI	7,0	77,8
29	A organização está muito orientada para os resultados. A maior preocupação é ter o trabalho feito. As pessoas são muito competitivas e orientadas para as conquistas.	Meta Racional	MI	7,0	77,8
33	Eu tenho boas ideias quando não estou fazendo nada em particular.	Sistema Aberto	MI	7,0	77,8
37	Eu gosto de contar às pessoas o que aprendi. Seria um (a) bom (a) professor (a).	Sistema Aberto	MI	7,0	77,8

38	Tenho a sensação que o problema com muitas pessoas é que elas se levam muito a sério.	Sistema Aberto	Mel	4,5	50,0
10	(-) Domino a argumentação até a outra pessoa entender minha posição.	Relações Humanas	Mel	3,5	38,9
17	(-) Na minha organização o trabalho é departamentalizado, especializado e as unidades de trabalho são organizadas de maneira hierárquica.	Processos Internos	NI	1,0	11,1
16	(-) Sempre atendo o telefone quando toca e mantenho minha caixa de e-mails aberta.	Processos Internos	NI	-	0,0

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No entanto, nota-se pelos gestores certas dificuldades em questões, sob fatores organizacionais e pessoais, como por exemplo, constatou-se nas pesquisas que a competência relativa à comunicação foi reconhecida por 83% dos 9 gestores pesquisados. A sua prática envolve a compreensão das questões 2 e 7 da Tabela 7.

A comunicação interpessoal é destacada no Referencial Teórico, como sendo uma das competências menos compreendidas. Entre os pesquisados, 94% consideram (resposta 2) importante as diversas maneiras de comunicação nas diferentes formas e terminologias. Na empresa analisada, esse grau de concordância é considerado satisfatório. A importância do gerente de certificar se está sendo bem interpretado em sua fala, bem como saber o grau de compreensão de sua equipe é de suma importância, pois é a comunicação que envolve pessoas em diferentes posições ou cargos na organização. A dificuldade dos gestores da E01 para se comunicarem com pessoas pelas quais não tenham empatia foi demonstrado por 83%, nas respostas da questão 7 dos GEs pesquisados. A falta de empatia não deve afetar o relacionamento profissional, sob pena de irreparável prejuízo à organização.

A competência - estimular e possibilitar a conformidade, obteve um grau de concordância de 78% dos gestores pesquisados. Nesta competência, destaca-se o estabelecimento de regras inerentes ao relacionamento interpessoal na organização, destacando-se com maior relevância a postura profissional, os conhecimentos técnicos e a relação do funcionário com os colegas de equipe. Essa competência foi abordada, nas questões 15 e 20, descrita na Tabela 7.

A empresa E01, segundo o apurado pelos gestores pesquisados, avalia de forma distinta as táticas para estimular a conformidade, pois quatro gestores acham MI (muito importante) recompensar as pessoas que atendem a regra (questão 15) e cinco dos nove gestores acham MI (muito importante) punir as pessoas que deixam de cumprir a regra (questão 20). Segundo Quinn, tanto punir quanto recompensar

presume que a pessoa é capaz de cumprir as regras existentes, entretanto está desmotivada para fazê-lo.

De maneira geral, observa-se partir do grau de concordância dos gestores pesquisados nesta etapa da pesquisa, que na empresa E01 destacam a importância das competências de gerenciar grupos e liderar equipes; motivar a si e os outros; desenvolver e comunicar uma visão; negociar acordos e compromissos; entender a si mesmo e ao outros; planejar e coordenar projetos; usar o poder e a influência com ética e efetividade. O Quadro 15 evidencia o grau de concordância dos pesquisados com os modelos de gestão e respectivas competências mais evidenciadas.

Quadro 15 - Evidências empíricas dos Modelos de Gestão da empresa E01

Modelo de Gestão	Competências	Grau de concordância da preposição (GCp)
I - Relações Humanas	Gerenciar grupos e liderar equipes	100
III - Meta Racional	Motivar a si e os outros	100
III - Meta Racional	Desenvolver e comunicar uma visão	100
IV - Sistema Aberto	Negociar acordos e compromissos	100
I - Relações Humanas	Entender a si mesmo e ao outros	97
II - Processos Internos	Planejar e coordenar projetos	97
IV - Sistema Aberto	Usar o poder e a influência com ética e efetividade	97
III - Meta Racional	Estabelecer metas e objetivos	94
II - Processos Internos	Medir e monitorar o desempenho e a qualidade	94
IV - Sistema Aberto	Implementar e sustentar a mudança	92
I - Relações Humanas	Comunicar com honestidade e efetividade	89

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As evidências empíricas apresentadas no Quadro 15 foram extraídas das respostas realizadas com os pesquisados da pesquisa. De acordo com as competências destacadas, o modelo de gestão predominante é de Metas Racionais na autopercepção dos gestores pesquisados. A seguir, apresenta-se a análise das competências gerenciais dos gestores da empresa E02.

4.3.2 As competências gerenciais dos gestores da E02

A segunda empresa investigada no estudo foi a E02. Utilizou-se na E02 os mesmos procedimentos adotados na análise das pesquisas realizadas com os gestores participantes da empresa E01. Os resultados em relação aos modelos de

gestão investigados deram-se através das respostas concordantes dos gestores, apurando-se o grau de concordância a cada modelo de gestão.

A Tabela 8 mostra a percepção dos pesquisados e os modelos de gestão e competências correlatas, segundo o modelo de Quinn et al. (2012), a eles associadas, indicando um predomínio no modelo de gestão da meta racional de uma maneira geral.

Tabela 8 – Percepção dos pesquisados referente às competências mais importantes para ser um gerente da empresa E02

	Respostas	Modelo gestão	Mediana Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Grau de concordância da proposição (GCp)
23	Acho desafiador trabalhar com metas ambiciosas.	Meta Racional	MI	3,0	100,0
28	(-) Não sou focado (a) e ou motivado (a) em alcançar metas.	Meta Racional	TI	3,0	100,0
22	Costumo escrever minhas metas e sei como medir o progresso e o sucesso de cada uma.	Meta Racional	MI	3,0	100,0
27	(-) Não costumo definir metas em relação a minha vida pessoal e ou profissional.	Meta Racional	TI	3,0	100,0
32	Eu gosto de ajudar as pessoas a resolver seus problemas.	Sistema Aberto	TI	3,0	100,0
37	Eu gosto de contar às pessoas o que aprendi. Seria um (a) bom (a) professor (a).	Sistema Aberto	TI	3,0	100,0
34	Consigo me comunicar bem com as outras pessoas. Entendo facilmente o que os outros estão pensando e sentindo.	Sistema Aberto	MI	3,0	100,0
39	(-) Não consigo me expressar com clareza, não costumo argumentar ou contra-argumentar.	Sistema Aberto	TI	3,0	100,0
31	Sou capaz de mobilizar pessoas e recursos para fazer as coisas acontecer.	Sistema Aberto	TI	3,0	100,0
36	(-) Sou gerente e posso fazer o que eu quero.	Sistema Aberto	TI	3,0	100,0
4	Estimulo os outros a participar, sou aberto a novas ideias.	Relações Humanas	MI	3,0	100,0
9	(-) Prefiro ficar na minha própria tarefa ou descrição de trabalho e evito contribuir em reuniões de grupo.	Relações Humanas	TI	3,0	100,0
13	Gerencio os projetos de forma a fazer uso mais eficiente possível dos recursos.	Processos Internos	TI	3,0	100,0
18	(-) Não acompanho o desenvolvimento dos projetos do meu setor, nem do planejamento, execução ou da coordenação.	Processos Internos	TI	3,0	100,0

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao se tratar das competências de ser gerente na empresa E02 (Tabela 8), a competência: motivar a si e aos outros foi reconhecida por 100% dos gestores da E02, eles concordaram em 100% com as questões (23 e 28 - Tabela 8) apresentadas sobre trabalhar com metas ambiciosas.

A competência dos gestores referente ao estabelecimento de metas e objetivos obteve um grau de concordância de 100% entre os pesquisados. Os três gestores da E02 concordaram em 100% com as questões (22 e 27 - Tabela 8) apresentadas. Conforme referenciado no capítulo 2, pelos autores Quinn et al. (2012), os gestores que perseguem as metas pré-estabelecidas, o que, uma vez alcançado, levará a organização ao sucesso, conferindo-lhe efetividade. Para os mesmos autores, equipes que são cobradas apresentam produtividade superior àquelas que não possuem metas e objetivos definidos.

Patrocinar e vender novas ideias, competência relacionada às respostas (questões 32 e 37 da Tabela 8) dos gestores, obteve uma concordância de 100% dos pesquisados. Os gestores se consideram solícitos e capacitados a apresentarem suas ideias e qualificaram esta competência como TI (totalmente importante) para os cargos que eles ocupam.

Independentemente do tipo de mensagem a ser transmitida, sua eficiência pode ser ampliada se for preparada com atenção e cuidado. Conforme Quinn et al. (2012), citado no referencial teórico, todas as comunicações podem ser avaliadas em termos de substâncias (o que é comunicado) e estilo (como é comunicado), sendo que ambos são importantes ao patrocinar e vender ideias.

A negociação de acordos e compromissos foi ressaltada na auto percepção dos gestores, obtendo um grau de concordância de 100% dos gestores pesquisados. Conforme abordagens das questões 34 e 39 (Tabela 8), a mediana encontrada foi MI (muito importante) quando o assunto é a negociação.

Dos três GEs pesquisados, ao serem perguntados sobre o grau de importância da comunicação clara com a equipe e demais pessoas envolvidas com a organização, (resposta da questão 34), os três gestores responderam que é TI (totalmente importante) comunicar-se bem com as outras pessoas.

Outro aspecto ligado à negociação é a habilidade individual de comunicar sua própria posição e visão sobre um problema (questão 39). Os três gestores da E02 concordaram com essa afirmação que foi abordada na questão 39.

A forma de usar o poder e a influência com ética e efetividade abordada nas questões 31 e 36 (Tabela 8), alcançou o índice de 100% na autopercepção dos respondentes. Para Quinn et al. (2012), a importância de usar o poder para as ideias darem certo, fortalece-se na capacidade de o gerente levar a equipe a enxergar

possibilidades de obter benefícios com a conquista dos resultados, por sentir-se parte dela, por isto o poder deverá ser ladeado pela ética.

A constituição e manutenção de uma base de poder, abordada na questão 31 foi percebida como mediana, alcançando o conceito TI (totalmente importante) entre os três GEs. A concordância demonstra que os gestores se preocupam em manter uma saudável relação de poder com os funcionários.

Conforme a pesquisa, 100% dos pesquisados discordaram com a proposição apresentada pela questão 36.

Gerenciar grupos e liderar equipes, foi reconhecido por 100% dos gestores pesquisados da E02 como uma competência em destaque, revelando a importância dada às equipes de trabalho como mola mestra para viabilizar a concretização dos projetos traçados pela organização.

Os três gestores pesquisados reconheceram como necessária a formação de equipes, apresentaram 100% de concordância com as questões 4 e 9 (Tabela 8), a importância de estimular o trabalho em grupo e demonstraram-se abertos a novas ideias.

Segundo Quinn et al. (2012), o planejamento e a coordenação de projetos teve grau de concordância de 100% dos pesquisados nas respostas das questões 13 e 18 – Tabela 8. A competência engloba definição dos elementos necessários à efetividade dos projetos, quais sejam: pré-requisitos, volume de recursos e de trabalho e monitoramento do processo.

Na Tabela 8, nota-se as respostas dos pesquisados, que dos modelos de gestão proposto pelos autores Quinn et al. (2012), predomina o modelo de gestão de sistemas aberto.

A Tabela 9 mostra as competências com grau de concordância menor na percepção dos pesquisados e os modelos de gestão relacionado a E02, segundo o modelo de Quinn et al. (2012), a eles associadas.

Tabela 9 – As competências com grau de concordância menor na percepção dos gestores pesquisados da empresa E02

	Respostas	Modelo gestão	Mediana Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Grau de concordância da proposição (GCp)
24	A organização é um local bastante dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a levantar suas cabeças e assumir riscos.	Meta Racional	MI	2,5	83,3
29	A organização está muito orientada para os resultados. A maior preocupação é ter o trabalho feito. As pessoas são muito competitivas e orientadas para as conquistas.	Meta Racional	MI	3,0	100,0
3	Considero a avaliação de desempenho um momento para esclarecer as necessidades de carreira dos funcionários.	Relações Humanas	MI	2,5	83,3
8	(-) Considero a avaliação de desempenho um processo formal realizado anualmente.	Relações Humanas	MI	3,0	100,0
1	Aprendo com as experiências e valorizo o autoconhecimento e o aprendizado contínuo.	Relações Humanas	TI	3,0	100,0
6	(-) Não sou aberto a feedbacks dos meus colegas.	Relações Humanas	TI	2,0	66,7
12	Quando preciso formar uma equipe interfuncional para trabalhar em um projeto importante sei quem precisaria estar na equipe.	Processos Internos	MI	3,0	100,0
17	(-) Na minha organização o trabalho é departamentalizado, especializado e as unidades de trabalho são organizadas de maneira hierárquica.	Processos Internos	PI	0,5	16,7

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Embora não obtendo concordância absoluta entre os gestores pesquisados, todos eles fizeram pontuações sobre as competências mostrada na Tabela 9.

Na autopercepção dos pesquisados a competência do modelo de meta racional, projetar e organizar, as respostas deram ênfase a questão do planejamento e da organização do trabalho. Dentre os três pesquisados, dois gestores afirmam que a organização é um local dinâmico e que as pessoas são orientadas para as conquistas.

Na percepção dos gestores o planejamento é definido em conjunto com a administração central, permitindo que o gerente da empresa pesquisada decida como coordenar os recursos disponíveis a fim de alcançar as metas.

Na empresa E02, 100% dos gestores concordaram com a questão 29 (Tabela 9), considerando a organização orientada para os resultados desejados e as equipes competitivas e motivadas.

Organizar, para os autores Quinn et al. (2012), é o processo de dividir o trabalho em componentes gerenciáveis e atribuir atividades para alcançar de forma mais efetiva os resultados desejados.

A competência orientar e desenvolver pessoas na autopercepção dos pesquisados da E02 revela a preocupação destes gestores com desenvolvimento de seus empregados. Entre os pesquisados, a mediana da resposta 3 (Tabela 9) é MI (muito importante) o uso da avaliação de desempenho é percebido como um benefício para a organização e para os empregados, eles reconhecem como uma ferramenta para aprimoramento das habilidades e competências. Corroborando com este entendimento Quinn et al. (2012), comenta que independente do conhecimento e das habilidades que os funcionários tenham, a função do gerente é praticar a devida orientação na busca do desenvolvimento dos mesmos.

Todos os gestores da empresa E02, ou seja, 100% concordaram com a questão 8 (Tabela 9), entendendo que a avaliação de desempenho não é apenas um processo formal.

Nesse mesmo sentido, Dutra (2004) enfatiza que uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega, ou seja, sua capacidade de produzir resultados progressivos se comparados a algum parâmetro.

Para Quinn et al. (2012), a abordagem da competência sobre entender a si mesmo e aos outros visa à qualificação do relacionamento interpessoal dentro do grupo a partir de que cada um possa mensurar sua capacidade de contribuir no preenchimento de lacunas com vistas à completude do projeto proposto. Esta competência está relacionada às questões 1 e 6 da Tabela 9.

Os gestores da E02, em sua totalidade, indicam que o autoconhecimento está entre as prioridades de um líder gerencial (resposta 1). Na E02, assim como na E01, foi verificado, através das pesquisas, que 67% dos gestores da empresa utiliza *feedback* (resposta 6) para orientar os funcionários.

Outra competência destacada entre os gestores da empresa E02 foi trabalhar e gerenciar por meio das funções. Na autopercepção a questão 12 (Tabela 9) foi entendida por todos os gestores (100%) como sendo MI (muito importante), percebeu-se nas pesquisas que os gestores conhecem as conexões com outras áreas da organização. Nas respostas proferidas na questão 17 (Tabela 9), dois dos três gestores entenderam como PI (pouco importante) que existam funções e responsabilidade oficiais na organização, eles acreditam no organograma formal, típico das empresas tradicionais.

As respostas dos pesquisados foram associadas aos modelos de gestão segundo o modelo de Quinn et al. (2012), conforme observa-se na Tabela 9. Por meio dela, percebe-se que as atribuições gerenciais na empresa E02, na percepção dos pesquisados, privilegiam os modelos de gestão das relações humanas.

A Tabela 10 mostra as competências com o mais baixo grau de concordância obtido na percepção dos pesquisados e os modelos de gestão correlatos, segundo o modelo de Quinn et al. (2012), a eles associadas.

Tabela 10 – As competências com baixo grau de concordância na percepção dos gestores pesquisados da empresa E02

	Respostas	Modelo gestão	Mediana Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Grau de concordância da proposição (GCp)
2	Sei combinar a excelência do meio com a necessidade da mensagem, me vez de utilizar o meio mais excelente disponível. Ex.: SMS, face a face, videoconferência.	Relações Humanas	MI	2,5	83,3
7	(-) Tenho dificuldades para me comunicar com pessoas com que tenho um relacionamento não satisfatório.	Relações Humanas	TI	2,0	66,7
5	Cedo um pouco nas minhas ideias quando a outra pessoa também cede nas delas.	Relações Humanas	Mel	1,5	50,0
10	(-) Domino a argumentação até a outra pessoa entender minha posição.	Relações Humanas	Mel	5,0	83,3
11	Mantenho organizadas as informações que recebo (e-mails, correspondências, contratos etc.).	Processos Internos	TI	3,0	100,0
16	(-) Sempre atendo o telefone quando toca e mantenho minha caixa de e-mails aberta.	Processos Internos	PI	0,0	0,0
14	Consigo medir e monitorar o desempenho e a qualidade.	Processos Internos	TI	2,5	83,3
19	(-) Costumo criar métricas de desempenho para a equipe.	Processos Internos	Mel	1,0	33,3
15	Costumo aumentar as consequências positivas quando as pessoas cumprirem a conformidade (recompensas quando atendem a regra).	Processos Internos	TI	3,0	100,0
20	Costumo aumentar as consequências negativas quando as pessoas não cumprem a conformidade (punir quando deixam de cumprir regras).	Processos Internos	PI	0,5	16,7
21	Quando faço sugestões para tomada de ação eu sempre tento explicar como minha sugestão beneficiará a todos nós no futuro.	Meta Racional	TI	3,0	100,0
26	(-) Não costumo oferecer exemplos convincentes de como minha abordagem fará uma diferença para as pessoas.	Meta Racional	MI	2,5	83,3
25	Eu monitoro os pontos fortes e fracos do melhor concorrente e forneço à minha unidade informações sobre como eles estão atuando.	Meta Racional	MI	2,5	83,3
30	Insisto em trabalho duro e intenso e em alta produtividade pelo meu pessoal.	Meta Racional	MI	2,5	83,3
33	Eu tenho boas ideias quando não estou fazendo nada em particular.	Sistema Aberto	TI	2,5	83,3
38	Tenho a sensação que o problema com muitas pessoas é que elas se levam muito a sério.	Sistema Aberto	PI	0,5	16,7
35	Quando uma mudança esta sendo considerada, eu, como gerente, pergunto se ela é realmente necessária e o que especificamente deve ser mudado.	Sistema Aberto	TI	3,0	100,0
40	(-) Na minha organização as forças contra a mudança são mais fortes do que as pressões pela mudança.	Sistema Aberto	PI	1,0	33,3

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No entanto nota-se pelos gestores certas dificuldades em questões, sob fatores organizacionais e pessoais, como, por exemplo, constatou-se nas pesquisas que a competência relativa à medir e monitorar o desempenho e a qualidade foi uma competência pouco pontuada, analisando as abordagens das questões 14 e 19 descritas na Tabela 10.

No que concerne à opinião sobre a questão 14: preocupação de medir e monitorar o desempenho da equipe, o grau de concordância, na autopercepção dos pesquisados, foi de 83%. As respostas indicam que, além de estarem focados em executar as tarefas, também se comprometem na avaliação do desempenho para alcançar os resultados pretendidos. A mensuração do desempenho funcional da equipe abordada na questão 19 foi preocupação de apenas 33% dos gestores pesquisados. Dos três gestores, a mediana foi Mel (medianamente importante). Os autores do modelo de sistema interno, Quinn et al. (2012) enfatizam que, para estabelecer controles faz-se necessário que a organização disponha de sistema efetivo de medição e monitoramento de resultados e tenha de forma definida quais informações a serem utilizadas para avaliar o desempenho individual do funcionário, que precisa ser monitorado no seu modo de atuar de forma que realize o trabalho solicitado, pensando no resultado para a empresa.

De maneira geral, observa-se partir do grau de concordância dos gestores pesquisados nesta etapa da pesquisa, que na empresa E02 destacam a importância das competências: gerenciar grupos e liderar equipes; planejar e coordenar projetos; motivar a si e aos outros; estabelecer metas e objetivos; patrocinar e vender novas ideias; negociar acordos e compromissos; usar o poder e a influência com ética e efetividade; orientar e desenvolver pessoas; projetar e organizar; desenvolver e comunicar uma visão; gerenciar a execução e buscar resultados; entender a si mesmo e aos outros. O Quadro 16 evidencia o grau de concordância dos pesquisados com os modelos de gestão e respectivas competências mais evidenciadas.

Quadro 16 - Evidências empíricas dos Modelos de Gestão da empresa E02

Modelo de Gestão	Competências	Grau de concordância da preposição (GCp)
I - Relações Humanas	Gerenciar grupos e liderar equipes	100
II - Processos Internos	Planejar e coordenar projetos	100
III - Meta Racional	Motivar a si e os outros	100
III - Meta Racional	Estabelecer metas e objetivos	100
IV - Sistema Aberto	Patrocinar e vender novas ideias	100
IV - Sistema Aberto	Negociar acordos e compromissos	100
IV - Sistema Aberto	Usar o poder e a influência com ética e efetividade	100
I - Relações Humanas	Orientar e desenvolver pessoas	92
III - Meta Racional	Projetar e organizar	92
III - Meta Racional	Desenvolver e comunicar uma visão	92
III - Meta Racional	Gerenciar a execução e buscar resultados	83
I - Relações Humanas	Entender a si mesmo e ao outros	83

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As evidências empíricas apresentadas no Quadro 16 foram extraídas das respostas realizadas com os pesquisados da pesquisa. De acordo com as competências destacadas, o modelo de gestão predominante é de Metas Racionais na autopercepção dos gestores pesquisados. A seguir, apresenta-se a análise das competências gerenciais dos gestores da empresa E03.

4.3.3 As competências gerenciais dos gestores da E03

A terceira empresa investigada no estudo foi a E03. Utilizou-se na E03 os mesmos procedimentos adotados na análise das pesquisas realizadas com os gestores participantes da empresa E01 e E02. Os resultados em relação aos modelos de gestão investigados deram-se através das respostas concordantes dos gestores, apurando-se o grau de concordância a cada modelo de gestão.

A Tabela 11 mostra a percepção dos pesquisados e os modelos de gestão e competências correlatas, segundo o modelo de Quinn et al. (2012), a eles associadas, indicando uma predominância no modelo de gestão das relações humanas de uma maneira geral.

Tabela 11 – Percepção dos pesquisados referente às competências mais importantes para ser um gerente da empresa E03

	Respostas	Modelo gestão	Mediana Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Grau de concordância da proposição (r.c.n)
13	Gerencio os projetos de forma a fazer uso mais eficiente possível dos recursos.	Processos Internos	TI	4,0	100,0
18	(-) Não acompanho o desenvolvimento dos projetos do meu setor, nem do planejamento, execução ou da coordenação.	Processos Internos	TI	4,0	100,0
4	Estimulo os outros a participar, sou aberto a novas ideias.	Relações Humanas	TI	4,0	100,0
9	(-) Prefiro ficar na minha própria tarefa ou descrição de trabalho e evito contribuir em reuniões de grupo.	Relações Humanas	TI	3,5	87,5
3	Considero a avaliação de desempenho um momento para esclarecer as necessidades de carreira dos funcionários.	Relações Humanas	TI	4,0	100,0
8	(-) Considero a avaliação de desempenho um processo formal realizado anualmente.	Relações Humanas	TI	3,5	87,5
1	Aprendo com as experiências e valorizo o autoconhecimento e o aprendizado contínuo.	Relações Humanas	TI	4,0	100,0
6	(-) Não sou aberto a feedbacks dos meus colegas.	Relações Humanas	TI	3,5	87,5
2	Sei combinar a excelência do meio com a necessidade da mensagem, me vez de utilizar o meio mais excelente disponível. Ex.: SMS, face a face, videoconferência.	Relações Humanas	TI	4,0	100,0
7	(-) Tenho dificuldades para me comunicar com pessoas com que tenho um relacionamento não satisfatório.	Relações Humanas	MI	3,5	87,5
24	A organização é um local bastante dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a levantar suas cabeças e assumir riscos.	Meta Racional	MI	3,5	87,5
29	A organização está muito orientada para os resultados. A maior preocupação é ter o trabalho feito. As pessoas são muito competitivas e orientadas para as conquistas.	Meta Racional	MI	4,0	100,0
31	Sou capaz de mobilizar pessoas e recursos para fazer as coisas acontecer.	Sistema Aberto	TI	4,0	100,0
36	(-) Sou gerente e posso fazer o que eu quero.	Sistema Aberto	TI	3,5	87,5

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao se tratar das competências de ser gerente na empresa E03 (Tabela 11), a competência planejar e coordenar projetos foram reconhecidas por 100% dos gestores da E02, eles concordaram em 100% com as questões 13 e 18 relacionadas na Tabela 11.

Em relação a resposta da questão 13, relativa ao gerenciamento de projetos de maneira a fazer uso dos recursos da forma mais eficiente possível, teve uma média de 100% na autopercepção dos GEs pesquisados. O grau de concordância com a questão 18 foi de 100%, ressaltando a importância de planejar as tarefas e monitorar resultados.

Como exemplo, na E01 e na E02, gerenciar grupos e liderar equipes, foi reconhecido pelos gestores pesquisados da E03, obteve 94% de concordância. Foi

uma competência em destaque, revelando a importância dada às equipes de trabalho como mola mestra para viabilizar a concretização dos projetos traçados pela organização.

Os quatro gestores pesquisados reconheceram como necessária a formação de equipes, apresentaram 100% de concordância com, as questões 4 e 9 (Tabela 11), a importância de estimular o trabalho em grupo e demonstraram-se abertos a novas ideias.

A competência orientar e desenvolver pessoas na autopercepção dos pesquisados da E03 revela a preocupação destes gestores com desenvolvimento de seus empregados. Entre os pesquisados, a concordância com a resposta 3 (Tabela 11) é de 100%, ou seja, o uso da avaliação de desempenho é percebido como um benefício para a organização e para os empregados, eles reconhecem como uma ferramenta para aprimoramento das habilidades e competências. Corroborando com este entendimento, Quinn et al. (2012), comenta que independente do conhecimento e das habilidades que os funcionários tenham, a função do gerente é praticar a devida orientação na busca do desenvolvimento dos mesmos. Dos gestores da empresa E03, 88% concordaram com a questão 8, entendendo que a avaliação de desempenho não é apenas um processo formal.

A abordagem da competência sobre entender a si mesmo e aos outros visa à qualificação do relacionamento interpessoal dentro do grupo a partir de que cada um possa mensurar sua capacidade de contribuir no preenchimento de lacunas com vistas à completude do projeto proposto. Esta competência está relacionada às questões 1 e 6 da Tabela 11.

Os gestores da E03, em sua totalidade, indicam que o autoconhecimento está entre as prioridades de um líder gerencial (resposta 1). O grau de concordância dos GEs com essa competência refere-se ao reconhecimento de suas emoções, suas capacidades, seus pontos fortes e limites. Na E03 foi verificado, através das pesquisas, que 88% dos gestores da empresa utiliza *feedback* (resposta 6) para orientar os funcionários.

Constatou-se nas pesquisas que a competência relativa à comunicação foi reconhecida pelos quatro gestores pesquisados. A sua prática envolve a compreensão das questões 2 e 7 da Tabela 11. A comunicação interpessoal é destacada no Capítulo 2, como sendo uma das competências menos compreendidas.

Todos os gestores pesquisados (100%) na empresa E03 consideram (resposta 2) importante as diversas maneiras de comunicação nas diferentes formas e terminologias. Na empresa analisada, esse grau de concordância é considerado satisfatório.

A Importância do gerente de se certificar se está sendo bem interpretado em sua fala, bem como saber o grau de compreensão de sua equipe é de suma importância, pois é a comunicação que envolve pessoas em diferentes posições ou cargos na organização. A dificuldade dos gestores da E03 para se comunicarem com pessoas pelas quais não tenham empatia foi demonstrado por 88%, nas respostas da questão 7 pelos GEs pesquisados. A falta de empatia não deve afetar o relacionamento profissional, sob pena de irreparável prejuízo à organização.

Na autopercepção dos pesquisados a competência do modelo de meta racional, projetar e organizar, as respostas deram ênfase a questão do planejamento e da organização do trabalho. Nas pesquisas constatou-se que a tomada de decisão é descentralizada, como podemos observar na questão 24 (Tabela 11). Dentre os quatro pesquisados, dois gestores (50%) atribuíram conceito TI (totalmente importante), eles asseguram que a organização é um local dinâmico e que as pessoas são orientadas para as conquistas.

Na percepção dos gestores, planejamento é definido em conjunto com a administração central, permitindo que o gerente da empresa pesquisada decida como coordenar os recursos disponíveis a fim de alcançar as metas.

Na empresa E03, 100% dos gestores concordaram com a questão 29 (Tabela 11), considerando a organização orientada para os resultados desejados e as equipes competitivas e motivadas.

Organizar, para os autores Quinn et al. (2012), é o processo de dividir o trabalho em componentes gerenciáveis e atribuir atividades para alcançar de forma mais efetiva os resultados desejados.

Na autopercepção dos pesquisados a competência do modelo de sistemas abertos, usar o poder e a influência com ética e efetividade abordada nas respostas 31 e 36 (Tabela 11) foi percebida pelos respondentes da E03. A constituição e manutenção de uma base de poder, abordada na questão 31 (Tabela 11) foi percebida como mediana, alcançando o conceito TI (totalmente importante) entre os quatro GEs. A concordância demonstra que os gestores se preocupam em manter uma saudável

relação de poder com os funcionários. Para Kanter (1983), citado por Quinn et al. (2012), nas empresas o termo poder é definido essencialmente como capacidade de mobilizar pessoas e recursos para fazer coisas.

Conforme a pesquisa, 88% dos pesquisados discordaram com a proposição apresentada pela questão 36 por tratar-se, segundo seu entendimento, de uma concepção errada de poder.

A Tabela 12 mostra as competências com grau de concordância menor na percepção dos pesquisados e os modelos de gestão correlatos, segundo o modelo de Quinn et al. (2012), a eles associadas.

Tabela 12 – As competências com grau de concordância menor na percepção dos gestores pesquisados da empresa E03

	Respostas	Modelo gestão	Mediana Observada	Concordantes da proposição (Cp)	Grau de concordância da proposição (GCp)
21	Quando faço sugestões para tomada de ação eu sempre tento explicar como minha sugestão beneficiará a todos nós no futuro.	Meta Racional	TI	4,0	100,0
26	(-) Não costumo oferecer exemplos convincentes de como minha abordagem fará uma diferença para as pessoas.	Meta Racional	MI	3,0	75,0
35	Quando uma mudança esta sendo considerada, eu, como gerente, pergunto se ela é realmente necessária e o que especificamente deve ser mudado.	Sistema Aberto	TI	4,0	100,0
40	(-) Na minha organização as forças contra a mudança são mais fortes do que as pressões pela mudança.	Sistema Aberto	Mel	2,5	62,5
25	Eu monitoro os pontos fortes e fracos do melhor concorrente e forneço à minha unidade informações sobre como eles estão atuando.	Meta Racional	Mel	2,5	62,5
30	Insisto em trabalho duro e intenso e em alta produtividade pelo meu pessoal.	Meta Racional	MI	3,5	87,5
32	Eu gosto de ajudar as pessoas a resolver seus problemas.	Sistema Aberto	MI	4,0	100,0
37	Eu gosto de contar às pessoas o que aprendi. Seria um (a) bom (a) professor (a).	Sistema Aberto	Mel	2,0	50,0
33	Eu tenho boas ideias quando não estou fazendo nada em particular.	Sistema Aberto	MI	4,0	100,0
38	Tenho a sensação que o problema com muitas pessoas é que elas se levam muito a sério.	Sistema Aberto	PI	2,0	50,0
34	Consigo me comunicar bem com as outras pessoas. Entendo facilmente o que os outros estão pensando e sentindo.	Sistema Aberto	TI	4,0	100,0
39	(-) Não consigo me expressar com clareza, não costumo argumentar ou contra-argumentar.	Sistema Aberto	PI	2,0	50,0
15	Costumo aumentar as conseqüências positivas quando as pessoas cumprirem a conformidade (recompensas quando atendem a regra).	Processos Internos	TI	4,0	100,0
20	Costumo aumentar as conseqüências negativas quando as pessoas não cumprem a conformidade (punir quando deixam de cumprir regras).	Processos Internos	PI	1,5	37,5
23	Acho desafiador trabalhar com metas ambiciosas.	Meta Racional	Mel	2,5	62,5
28	(-) Não sou focado (a) e ou motivado (a) em alcançar metas.	Meta Racional	TI	3,0	75,0
21	Quando faço sugestões para tomada de ação eu sempre tento explicar como minha sugestão beneficiará a todos nós no futuro.	Meta Racional	TI	4,0	100,0

26	(-) Não costumo oferecer exemplos convincentes de como minha abordagem fará uma diferença para as pessoas.	Meta Racional	MI	3,0	75,0
35	Quando uma mudança esta sendo considerada, eu, como gerente, pergunto se ela é realmente necessária e o que especificamente deve ser mudado.	Sistema Aberto	TI	4,0	100,0
40	(-) Na minha organização as forças contra a mudança são mais fortes do que as pressões pela mudança.	Sistema Aberto	Mel	2,5	62,5
25	Eu monitoro os pontos fortes e fracos do melhor concorrente e forneço à minha unidade informações sobre como eles estão atuando.	Meta Racional	Mel	2,5	62,5
30	Insisto em trabalho duro e intenso e em alta produtividade pelo meu pessoal.	Meta Racional	MI	3,5	87,5
32	Eu gosto de ajudar as pessoas a resolver seus problemas.	Sistema Aberto	MI	4,0	100,0
37	Eu gosto de contar às pessoas o que aprendi. Seria um (a) bom (a) professor (a).	Sistema Aberto	Mel	2,0	50,0
33	Eu tenho boas ideias quando não estou fazendo nada em particular.	Sistema Aberto	MI	4,0	100,0
38	Tenho a sensação que o problema com muitas pessoas é que elas se levam muito a sério.	Sistema Aberto	PI	2,0	50,0
34	Consigo me comunicar bem com as outras pessoas. Entendo facilmente o que os outros estão pensando e sentindo.	Sistema Aberto	TI	4,0	100,0
39	(-) Não consigo me expressar com clareza, não costumo argumentar ou contra-argumentar.	Sistema Aberto	PI	2,0	50,0
15	Costumo aumentar as consequências positivas quando as pessoas cumprirem a conformidade (recompensas quando atendem a regra).	Processos Internos	TI	4,0	100,0
20	Costumo aumentar as consequências negativas quando as pessoas não cumprem a conformidade (punir quando deixam de cumprir regras).	Processos Internos	PI	1,5	37,5
23	Acho desafiador trabalhar com metas ambiciosas.	Meta Racional	Mel	2,5	62,5

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Embora não obtendo concordância absoluta entre os gestores pesquisados, todos eles fizeram pontuação sobre as competências mostradas na Tabela 12.

Na autopercepção dos pesquisados, obtendo um grau de concordância de apenas 88% dos quatro gestores pesquisados, o desenvolvimento e a comunicação de uma ideia foi entre as competências com concordância moderada, utilizando a interpretação proposta por Davis (1976). A competência é consubstanciada nas respostas das questões 21 e 26 (Tabela 12). Na questão 21, para os quatro gestores respondentes, a tendência central (mediana) encontrada foi TI (totalmente importante). Na abordagem da questão 26, 75% dos gestores pesquisados apontaram oferecerem exemplos convincentes de como uma ideia poderá fazer diferença para as pessoas envolvidas com a organização.

De maneira geral, observa-se a partir do grau de concordância dos gestores pesquisados nesta etapa da pesquisa, que na empresa E03 destacam a importância das competências: planejar e coordenar projetos; gerenciar grupos e liderar equipes; orientar e desenvolver pessoas; entender a si mesmo e aos outros; comunicar com honestidade e efetividade; projetar e organizar; usar o poder e a influência com ética

e efetividade; desenvolver e comunicar uma visão; implementar e sustentar a mudança e gerenciar a execução e buscar resultados.

Quadro 17 evidencia o grau de concordância dos pesquisados com os modelos de gestão e respectivas competências mais evidenciadas.

Quadro 17 - Evidências empíricas dos Modelos de Gestão da empresa E03

Modelo de Gestão	Competências	Grau de concordância da preposição (GCp)
II - Processos Internos	Planejar e coordenar projetos	100
I - Relações Humanas	Gerenciar grupos e liderar equipes	94
I - Relações Humanas	Orientar e desenvolver pessoas	94
I - Relações Humanas	Entender a si mesmo e ao outros	94
I - Relações Humanas	Comunicar com honestidade e efetividade	94
III - Meta Racional	Projetar e organizar	94
IV - Sistema Aberto	Usar o poder e a influência com ética e efetividade	94
III - Meta Racional	Desenvolver e comunicar uma visão	88
IV - Sistema Aberto	Implementar e sustentar a mudança	81
III - Meta Racional	Gerenciar a execução e buscar resultados	75

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As evidências empíricas apresentadas no Quadro 17 foram extraídas das respostas realizadas com os sujeitos da pesquisa. De acordo com as competências destacadas no modelo de gestão predominante foi o de Relações Humanas na autopercepção dos gestores pesquisados. A seguir, apresenta-se a análise conjunta dos modelos de gestão desenvolvidos pelas empresas pesquisadas.

4.4 Análise conjunta dos modelos de gestão desenvolvidos pelas empresas pesquisadas

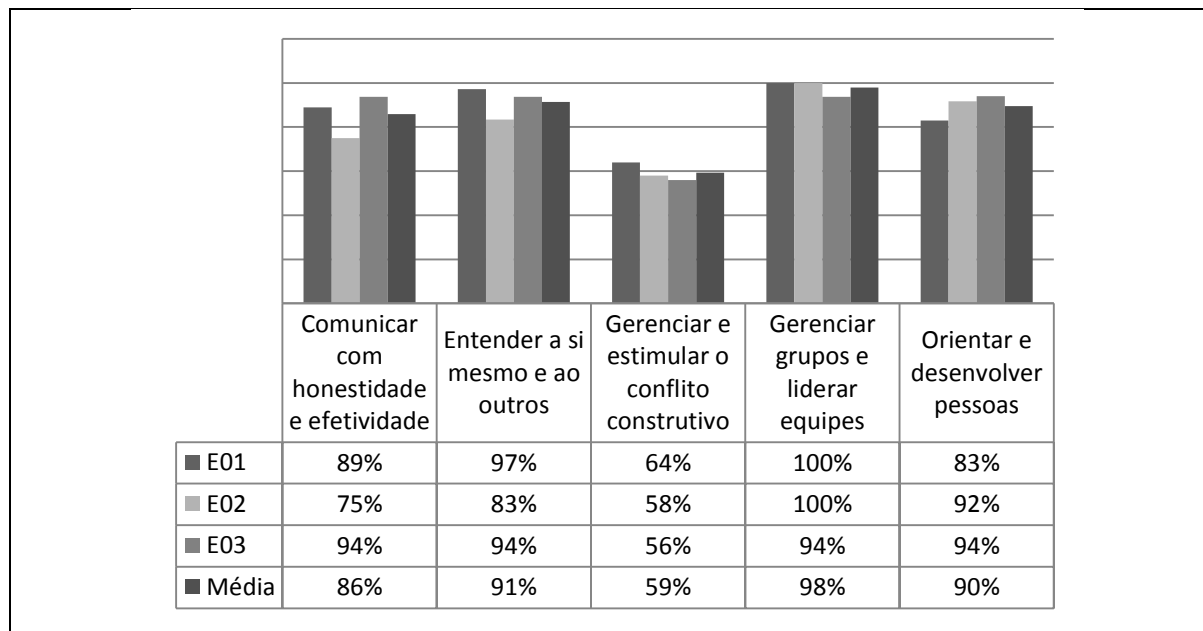
A Tabela 13 é resultante da consolidação dos resultados obtidos com a pesquisa supracitada e apresenta, de forma comparativa, a importância que os gestores atribuíram a cada modelo de gestão. Para as empresas E01 e E02 o modelo de meta racional consistiu-se o mais relevante. Já para a empresa E03 o modelo de relação humana foi o que obteve destaque.

Tabela 13 – Importância do modelo de gestão na percepção dos gestores

Modelos de Gestão	Classificação dos concordantes da E1		Classificação dos concordantes da E2		Classificações dos concordantes da E3	
Bloco I - Relações Humanas	3º	25%	3º	25%	1º	28%
Bloco II - Processos Internos	4º	22%	4º	20%	4º	20%
Bloco III - Meta Racional	1º	27%	1º	29%	3º	25%
Bloco IV - Sistema Aberto	2º	26%	2º	26%	2º	26%

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O modelo das relações humanas, conforme observado na Tabela 13 foi o primeiro na posição para empresa E03, teve um índice de relatos de 86% de concordância dos respondentes. Na percepção dos gestores das empresas E01 e E02, foi o terceiro mais ressaltado. Colaborar é a ação imperativa, depende de criar e sustentar compromisso e coesão. A importância dada à esse modelo indica o grau de preocupação da empresa com a qualificação de sua mão de obra e bem estar de seu quadro funcional, tendo foco nas pessoas e nos grupos dentro da organização.

Gráfico 3 - Gestores que executam as competências gerenciais das relações humanas

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

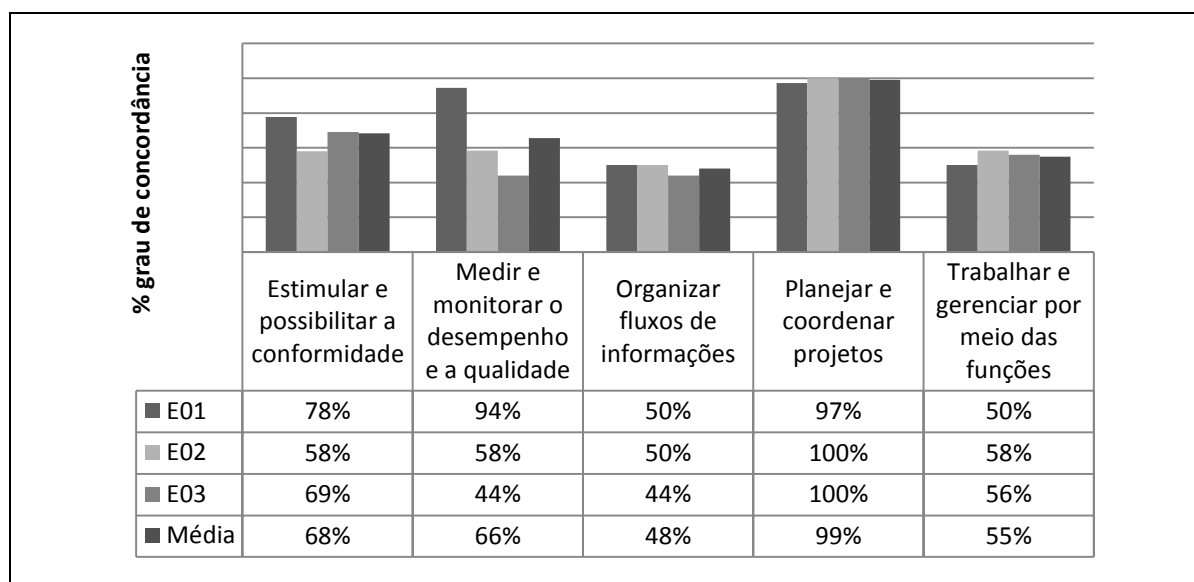
Analisado sob o prisma das competências que compõem este modelo de gestão (Gráfico 3), na média entre os gestores pesquisados o gerenciamento de

grupos e equipe (98%) é que obteve destaque no modelo de gestão das relações humanas. O papel do gerente é caracterizado pelo incentivo aos esforços coletivos, o fortalecimento do trabalho em equipe e administração de conflitos (QUINN et al. 2012).

Outro destaque entre os gestores pesquisados nas empresas: E01; E02 e E03 é a compreensão de si e dos outros (91%). O entendimento de si e o interesse pelos outros estimula a comunicação aberta por parte de todos integrantes da equipe. O modelo da relação humana dedica-se ao desenvolvimento de pessoas e permitem flexibilidade para ajudar os funcionários a crescer e se desenvolver.

O modelo de processos internos (Gráfico 4) têm como foco principal as atividades e os problemas internos, cuja solução passa pela inclusão e definição de responsabilidades, medição e documentação do desempenho. Aparece como um modelo de menor ênfase nas três empresas pesquisadas, sendo o quarto modelo ressaltado pelos gestores nas três empresas: E01; E02 e E03. A significância desse modelo atribui a complexidade de atividades dentro da empresa, visto que a divisão de trabalho gera dificuldades na homogeneização dos processos internos.

Gráfico 4 - Gestores que executam as competências gerenciais dos processos Internos.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

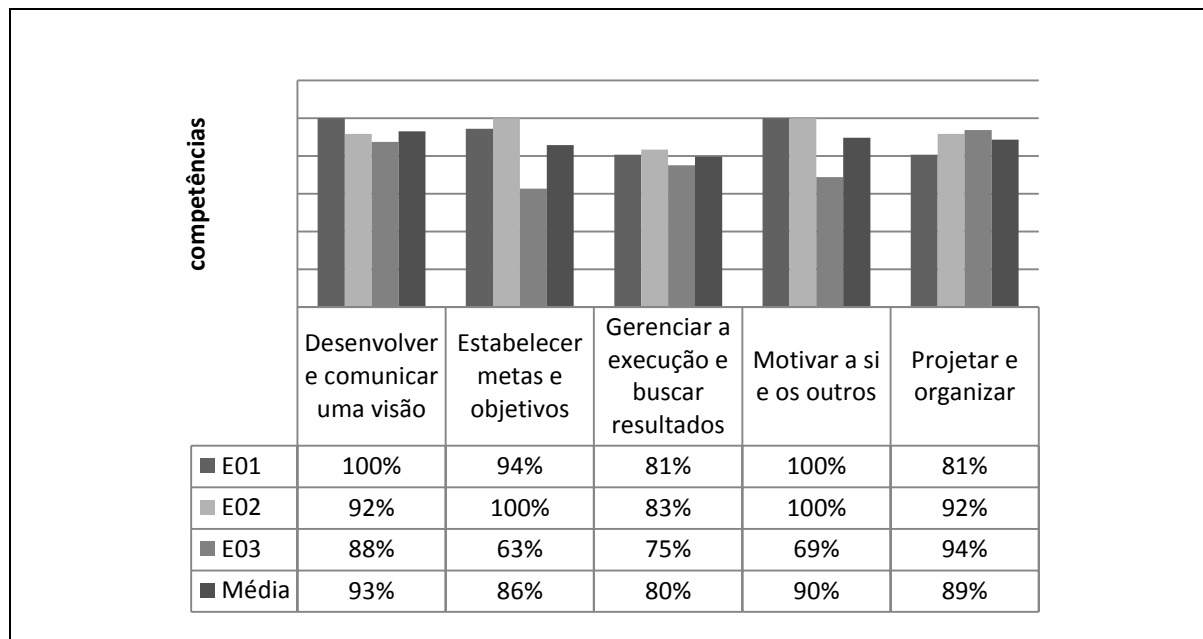
Ação imperativa dos gestores do modelo de gestão de processos internos é controle, é caracterizado pelo gosto por dados, análise de informações rotineiras de inspeção e vistoria e a revisão de relatórios (QUINN et al., 2012).

Em relação às competências que compõem este modelo de gestão, o planejamento e coordenação de projetos obteve a melhor média, 99% dentre os gestores das três empresas pesquisadas. Planejar e coordenar projetos exige manipular dados, formulários, revisar e responder informações de rotina, fazer inspeções, rondas, preparar revisões de relatórios e outros documentos (QUINN et al., 2012). Analisando o grau de concordância das demais competências, no Gráfico 4 observa-se que apresentaram menor média, as competências: estimular e possibilitar a conformidade obteve média de 68% e medir e monitorar o desempenho e a qualidade obteve média de 66% entre os gestores das empresas estudadas. Modelo de gestão de processos internos é característica de gestores que apresentam excelência em controlar, o que não foi observado nos gestores pesquisados.

Conforme a Tabela 13, se constatou que o modelo de gestão de metas racional é bem definido pelos gestores das empresas E01 e E02. Este modelo obteve um índice de 91% de concordância dos respondentes da empresa E01 e 93% de concordância dos respondentes na empresa E02. O modelo concentra-se em fornecer instruções de como alcançar resultados produtivos e lucrativos, ou seja, estabelecer metas (competências destacadas pelos gestores da E01 e E02) e tomar decisões. Competir é a ação imperativa para alcançar resultados, fato este que se explica por tratar-se de uma empresa privada que está interessada na melhoria da produtividade e aumento do lucro.

Levando em conta as competências desse modelo (Gráfico 5), os gestores das empresas E01, E02 e E03 destacam-se em desenvolver e comunicar uma visão, com média de 93% dentre os gestores, segundo constatado nas pesquisas. Neste modelo de metas racionais, os gestores devem esclarecer as expectativas para os empregados por meio de processos como planejamento e organização no trabalho (QUINN et al., 2012). A competência projetar e organizar foi destacada pelos gestores da E01 e E02 com média dentre eles de 89%.

Gráfico 5 - Gestores que executam as competências gerenciais das metas racionais.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A regularidade nas médias indica que há um bom entendimento da importância de cada competência em si e da relação que elas estabelecem para construir o modelo de gestão de metas racionais. Nas pesquisas da empresa E01 e E02 constatou-se que os gestores são pessoas motivadas, capacitadas e comprometidas, isso os tornam bem-sucedidos (QUINN et al., 2012). Envolver a equipe na realização de objetivos e desenvolvimento de novas ideias ou projetos criativos e inovadores foi outra competência destacada pelos gestores da E01.

Através da pesquisa realizada, constatou-se que os gestores pesquisados na E01 e E02 exercem as competências deste papel. Para Quinn et al. (2012), para o gerente exercer seu papel dentro do modelo de gestão das metas racionais, ele deve ser um gerente que define problemas, estabelece objetivos e metas.

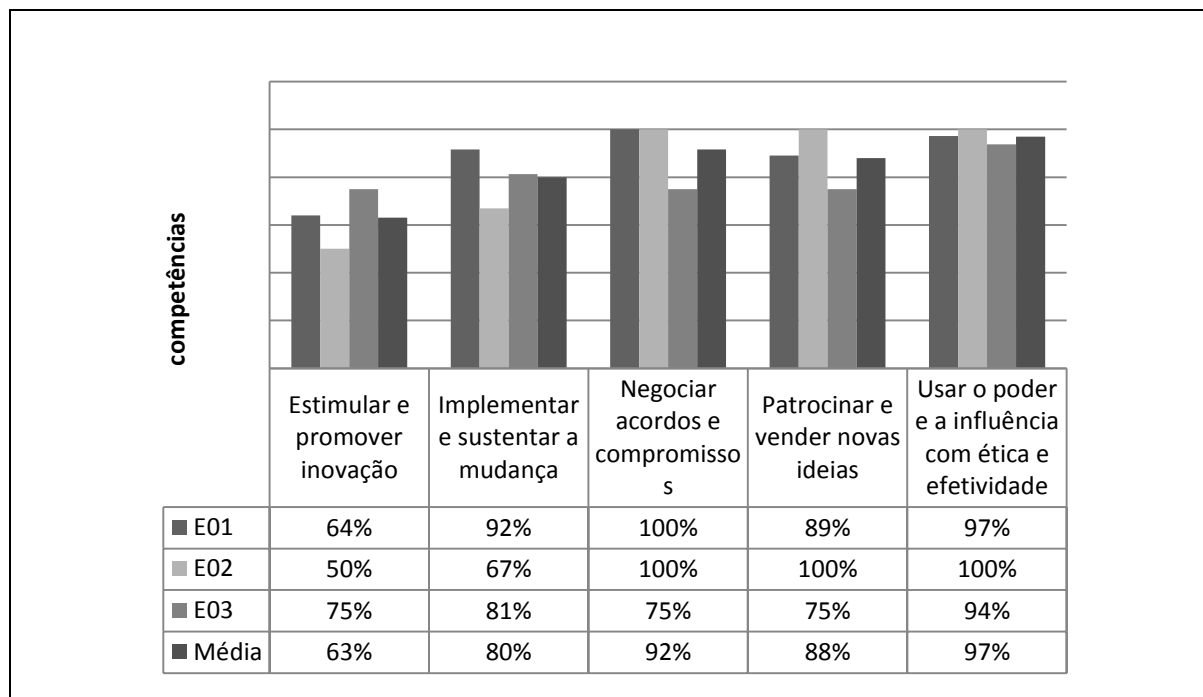
Por outro lado, Quinn et al. (2012) esperam que o gerente seja centrado, responsável, realize tarefas, produza em grande escala, envolva a equipe de maneira que atinja metas estabelecidas. De acordo com o Gráfico 5 os gestores frequentemente propõe ideias criativas e inovadoras, promove claramente a unidade entre os membros e controla os membros no cumprimento dos objetivos.

Os pesquisados da E02 obtiveram um índice de 100%, foi constatado que eles são focados nas metas pré-estabelecidas, sem desconsiderar, entretanto, a

importância de melhoramento da qualidade de seus produtos, o que está notório na eleição dos outros modelos de gestão.

O modelo de gestão de sistemas abertos (Gráfico 6) foi o segundo mais ressaltado pelas empresas pesquisadas: E1 (88%); E02 (83%) e E03 (80%). Como sendo empresas do setor industrial, a tecnologia e a inovação aparecem compreendidas pelos respondentes como uma ferramenta para a promoção de competitividade e progresso organizacional, já que os conceitos de consumo estão mudando constantemente. Inovação e adaptação a recursos externos dentro dos parâmetros encontrados na literatura Quinn et al. (2012), são enfatizados no Capítulo 2 desse estudo como ferramentas necessárias ao sucesso de uma organização. Este modelo está em sentido contrário ao modelo de processos internos que busca o controle rígido sem flexibilidade e criatividade. No modelo de sistemas abertos, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, identificar tendências significativas e tolerar as incertezas e riscos (PICHINI, 2008).

Gráfico 6 - Gestores que executam as competências gerenciais do sistema aberto



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os gestores, no modelo de sistema aberto, apresentam como característica a preocupação com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos

externos (QUINN et al., 2012). De acordo com os gestores pesquisados, as competências deste modelo obtiveram média alta, destacando-se a constituição e manutenção de uma base de poder com média de 97%, a negociação de acordos e compromissos com média de 92% e, apresentação de ideias com média de 88%, entre os gestores da E01; E02 e E03.

Os resultados encontrados na análise conjunta dos modelos de gestão proposto por Quinn et al. (2012), fornecem evidências que indicam que os gestores podem expandir suas perspectivas, quando conseguem equilibrar os quatro modelos de gestão em questão, como uma ferramenta para ampliar e desenvolver suas competências, pois cada modelo indica estratégias diferentes, até mesmo opostas. A efetividade de cada modelo de gestão só acontecerá se três desafios forem enfrentados pelos gestores pesquisados: (a) considerar tanto os pontos positivos quanto as fraquezas de cada um dos quatro modelos; (b) adquirirem e usarem diversas competências associadas a cada modelo; e (c) integrarem dinamicamente as competências de cada um dos modelos com as situações de gestão que forem encontradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se os principais fatores desafiadores do empreendedorismo nos dias de hoje, frente a concorrência, as mudanças tecnológicas e a evolução de exigência dos consumidores, buscou-se elaborar um trabalho que pudesse levar aos administradores das empresas pesquisadas, uma ferramenta que os auxiliasse, com base em estudo empírico respaldado em um modelo de gestão que lhes seja favorável, dentro de suas particularidades. Após leitura de diversas obras, selecionou-se como mais abrangentes os modelos elaborados por Quinn et al. (2012), por tratar-se de um modelo que busca o equilíbrio das competências sugeridas.

O objetivo principal do estudo foi identificar as competências dos gestores das maiores empresas do setor metalmeccânico do município de Venâncio Aires no Rio Grande do Sul, a partir do Modelo de Gestão proposto por Quinn et al. (2012), o qual foi atendido a partir dos seus objetivos específicos que serão recapitulados na transcrição desse capítulo. Para tanto, o estudo foi realizado com base em casos múltiplos, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, desenvolvido em três empresas do setor metalmeccânico a partir da aplicação dos questionários com os gestores de cada empresa.

A indústria metalmeccânica está cada vez mais presente no mercado, disponibilizando uma variedade de produtos, incluindo desde a fabricação de bens até serviços intermediários, como: máquinas, equipamentos, veículos e materiais de transporte. Para manter-se no mercado, a indústria precisa atender as necessidades e expectativas de seus clientes/fornecedores, donos ou acionistas, funcionários e comunidade em geral. Sendo que um dos objetivos específicos do estudo foi: (a) analisar o contexto do setor metalmeccânico de Venâncio Aires, que abrange o Município em que estão inseridas as empresas pesquisadas. Objetivo este atingido, através da pesquisa com fontes secundárias que permitiu compreender melhor o contexto do setor a partir da Seção 4.1 - Contextualização do setor metalmeccânico e das empresas participantes da pesquisa. O qual permitiu concluir que do total das 235 indústrias presentes no Município, 21,6% atuam no ramo da indústria metalmeccânico, fabricando produtos para supermercado, produtos refrigerados para restaurantes e eletrodomésticos. Além de produtos como microtratores, geradores de energia e estruturas metálicas para construções. O ramo

metalmecânico é um dos destaques da economia de Venâncio Aires, sendo o segundo maior em número de contratações de mão de obra. Em 2014, cerca de 2,5 mil pessoas estavam empregadas na área. É o setor com maior número de indústrias no município.

O ramo metalomecânico, assim como outros, devido às transformações tecnológicas, comerciais e corporativas cada vez mais ágeis em virtude da globalização, o tempo de incorporação de inovações à realidade dos negócios se torna cada vez mais reduzido e oneroso. Dentro deste contexto é requerido com maior afinco a capacidade gerencial, pois realizar ou liderar mudanças é premissa essencial na garantia de sobrevivência das organizações.

Assim, o conhecimento das competências relacionadas às práticas gerenciais apresentadas neste estudo poderá contribuir no equilíbrio da gestão, uma vez que sejam buscadas em cada modelo as competências pertinentes de forma equilibrada.

Do ponto de vista psicológico é muito difícil encontrar uma pessoa que tenha facilidade em desenvolver todas as competências gerenciais, pois, muitas são aparentemente contraditórias entre si no ponto de vista da lógica ou da racionalidade subjetiva. Esta disparidade aparente existe quando cada competência é olhada de forma individual, porém, quando as competências são aplicadas de forma organizada, acabam suprimindo-se mutuamente e alcançando o equilíbrio.

As empresas selecionam, selecionaram ou devem selecionar o perfil necessário adequado para seus objetivos. A pesquisa conseguiu apurar que os gestores das empresas estudadas, mesmo de forma diferenciada, utilizam algumas competências no seu cotidiano.

A análise das competências a partir do Modelo Quinn et al. (2012), permitiu identificar através da autopercepção dos respondentes, a preponderância do modelo de gestão das metas racionais para a empresa E01 e E02 na percepção dos próprios gestores e a preponderância do modelo de gestão das relações humanas para a empresa E03, atendendo dessa forma mais um dos objetivos específicos do estudo que foi: (c) articular as competências levantadas e percebidas pelos gestores, de acordo com os modelos de gestão proposto por Quinn et al. (2012).

Outro objetivo específico contemplado com a pesquisa foi: (b) descrever, na percepção dos gestores, quais são as competências gerenciais apresentadas por eles. Esse objetivo foi amplamente descrito nas análises e conclusivas para as

empresas E01 e E02, que teve como destaque o modelo das metas racionais, devido à valorização das competências: desenvolver e comunicar uma visão, estabelecer metas e objetivos e projetar e motivar a si e os outros contribuiu para este resultado, que pode ser explicado por serem empresas privadas, estão preocupadas na melhoria da produtividade e aumento do lucro, como um reflexo da necessidade de sugerirem ideias criativas e inovadoras, promover claramente a unidade da equipe e controlar os envolvidos no cumprimento dos objetivos.

Já para os gestores da empresa E03, as competências que contribuíram para o modelo de gestão das relações humanas ser mais valorizado, foi de gerenciar equipes e entender a si e aos outros, que pode ser explicado como um reflexo da preocupação da empresa com a qualificação de sua mão de obra e bem estar de seu quadro funcional.

Sendo que o modelo de gestão menos praticado na percepção dos gestores das três empresas pesquisadas foi o modelo de processos internos. A falta de relevância atribuída a esse modelo pode significar pouca autonomia dos gestores.

A fragmentação das atividades e a burocracia da administração, foram as competências menos prestigiadas na percepção de todos os gestores pesquisados, que deram, também, pouco apreço à competência consistente em medir e monitorar o desempenho e a qualidade dos processos internos.

Nos quatro modelos de gestão apresentados existem quatro perspectivas contrastantes entre si, quando olhadas de forma isolada. Notou-se ao longo da pesquisa que os gestores pesquisados cumprem diferentes competências no âmbito de suas responsabilidades, embora algumas de forma desequilibrada, o que permite vislumbrar que, em havendo um planejamento direcionado à implantação de qualquer dos modelos, a maioria dos gestores teria capacidade de adaptação, sendo que o maior desafio do corpo gerencial seria a transferência desta cultura às suas equipes.

Nas funções produtivas, os gestores devem desempenhar competências que incentivem a produtividade e a eficiência, devem ter preocupação com o rumo da empresa e/ou setor. Estas são as propostas trazidas pelo modelo de metas racionais, que alcançou, segundo a percepção dos respondentes, os seguintes percentuais de aplicação (Tabela 13): E01: 27%; E02: 29% e E03 25%. Todas as empresas estudadas alcançaram a proposta sugerida por este modelo, que corresponde ao

percentual de 25%. Enfatiza-se, porém que os respondentes das empresas E01 e E02 deram a este modelo maior destaque.

As funções de relações humanas já são caracterizadas pela qualificação dos gestores em prestarem seu apoio aos empregados da empresa, facilitando seu crescimento e desenvolvimento como indivíduos, preparando-os para exercerem, de forma harmoniosa suas atividades, trabalhando de forma conjunta em equipes. Este é o modelo de relações humanas, o qual alcançou na percepção dos respondentes, os seguintes percentuais de aplicação (Tabela 13): E01: 25%; E02: 25% e E03 28%, Todas as empresas pesquisadas alcançaram a proposta sugerida por este modelo, que corresponde ao percentual de 25%. Enfatiza-se, porém, que os respondentes da empresa E03 deram a este modelo maior destaque.

Nas funções organizadoras os gestores devem cuidar para que o fluxo de trabalho não sofra interrupções desnecessárias, primando para que todos disponham, de forma concisa, de todas informações necessárias à realização do trabalho. O princípio de valorar a burocracia empresarial confere a este modelo a nomenclatura de processos internos, o qual alcançou, na percepção dos respondentes, os seguintes percentuais de aplicação (Tabela 13): E01: 22%; E02: 20% e E03 20%, sendo o modelo mais baixo na percepção os respondentes. Todas as empresas pesquisadas apresentaram índice abaixo da proposta sugerida por este modelo, que corresponde ao percentual de 25%.

Nas funções adaptativas os gestores sugerem modificações que permitam o crescimento da empresa, motivem sua transformação e aquisição de novos recursos no direcionamento do novo exigível. O conceito de criação, transformação e abertura presente neste modelo o identifica como modelo de sistemas aberto, o qual alcançou, na percepção dos respondentes, os seguintes percentuais de aplicação (Tabela 13): E01: 26%; E02: 26% e E03 26%, sendo o segundo modelo mais percebido nas três empresas estudadas.

O resultado da pesquisa efetuada junto aos gestores de indústrias do setor metalmeccânico, permite o conhecimento do trabalho desses profissionais, bem como a identificação de suas competências, sua trajetória e características do cargo gerencial que ocupam e suas percepções a respeito da função que exercem.

Embora reconhecendo a impossibilidade de generalizar essas observações para todos os grupos gerenciais, elas também contribuem no campo metodológico

quando, apontando possibilidades para pesquisas futuras e, do ponto de vista conceitual, para o aprimoramento das empresas de acordo com Quinn et al. (2012), podendo se expandir a aplicação do questionário aplicado, com vistas à finalização do processo de validação científica.

Esta pesquisa pode ser utilizada como fonte para outros estudos sobre a função gerencial em pequenas empresas e, principalmente, em outros segmentos da indústria, do comércio e serviços. Estudos comparativos podem emergir das reflexões aqui apresentadas e, nesse sentido, sugere-se o aprofundamento por meio de estudos comparativos com outros segmentos da indústria e com os outros setores econômicos, indicando suas peculiaridades e similaridades de maneira a contribuir para o avanço da compreensão das competências profissionais e gerenciais e da própria função gerencial no Brasil.

5.1 Contribuições gerenciais

Os resultados encontrados nesta pesquisa descrevem o diagnóstico das competências dos gestores nas empresas pesquisadas do setor metalmeccânico de Venâncio Aires-RS, apontando também, o modelo de gestão mais destacado pelas empresas de acordo com os modelos de Quinn et al. (2012). Este trabalho fornece evidências que contribuem para o desenvolvimento científico desta temática. A partir da pesquisa foi diagnosticado a valorização atribuída ao modelo das metas racionais pelas empresas E01 e E02, a partir das competências que destacaram: desenvolver e comunicar uma visão, estabelecer metas e objetivos, projetar e motivar a si e os outros. Já, na empresa E03 o modelo de gestão das relações humanas foi o mais valorizado, tendo como principais competências: gerenciar equipes e entender a si e aos outros.

Os quatro modelos de gestão, possuem diferentes competências centrais necessárias para uma administração efetiva, pelo que os resultados encontrados apontam a necessidade das empresas valorizarem mais as competências atribuídas aos outros modelos de gestão, tais como: sistemas abertos e processos internos, que foram menos destacados dentro do quadro. De acordo com os ensinamentos de Quinn et al. (2012), as escolhas pelos modelos exercem profunda influência sobre o grau de eficácia do planejamento dos líderes gerenciais de uma organização, ou seja,

quanto mais equilibrada for a escolha, maior eficácia no resultado, destacando-se que quanto maior for o número de modelos empregados, maior será o leque de escolhas do gerente, enriquecendo a complexidade cognitiva e comportamental da equipe. Tais evidências também estimulam a realização de novos estudos.

5.2 Limitações do estudo

Como limitações de estudo, destaca-se o fato da pesquisa ser um estudo de caso envolvendo apenas três empresas de Venâncio Aires, o que não permite generalizações fora do âmbito particular dessas organizações. Também destaca-se como limitações o fato das empresas estudadas serem de porte diferenciado, o que pode influenciar nas respostas, em decorrência das diferenças nos níveis profissionais dos respondentes, tendo em vista que empresas de grande porte tendem a uma maior exigência na profissionalização das suas funções.

Importante destacar ainda, que o resultado da pesquisa limita-se também ao segmento de atuação destas empresas, pois nos casos investigados foram analisadas especificamente as percepções de seus gestores em um segmento industrial. A mesma pesquisa aplicada a outras empresas envolvendo outros segmentos, poderá apresentar resultados totalmente distintos a partir de suas peculiaridades na operação do seu negócio. Apesar dos modelos apresentados por Quinn et al. (2012) permitirem sua aplicação a qualquer segmento produtivo, pode haver resultados distintos para cada organização estudada.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. **Tese de Doutorado** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

_____. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresa.** 2004, v. 44, n. 1.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. A Gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 239-264.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. **Tese de Doutorado** (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências. **Revista do Serviço Público.** 2005, v. 56, n. 2, p. 179-194.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresa.** 2001, v. 41, n. 1, p. 9.

CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudanças.** São Paulo: Cengage Learning Editores, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **RAE.** 1996, v. 36, n. 1.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAIDE, A; ANTUNES, E. D. Avaliação de competências 360º: Impactos na gestão de pessoas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração.** 2004, ed. 40, v. 4.

D'AMÉLIO, M. **Aprendizagem de competências gerenciais**: um estudo com gestores de diferentes formações. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, S.; BOTKIN, J. The coming of knowledge-based business. **Harvard Business Review**, 1994, v. 72, p. 165-170.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Ática, 2008.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**. 2006, n. 1, p. 261-292.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. 2000, v. 4, n. 1, p. 161-176.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e Desempenho Organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, M. T. L. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. in: **curso aberto em gestão por competências**, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Em busca da competência. In: Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2000. 1 CD.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências**: uma quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2008.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.).

Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 4. Ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas.** 1995, v. 35, n. 2, p. 57-63.

HEIDER, F. **The psychology of interpersonal relations.** New York: John Wiley & Sons, 1958.

HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE Business.** 2002, n. 3, p. 28-31.

IENAGA, C. H. Competence based management: seminário executivo. São Paulo: **Dextron Consultoria Empresarial,** 1998.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MANENTI, A. S. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Dissertação de Mestrado.** Escola de Enfermagem - Universidade de São Paulo, 2008.

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

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American psychologist.** 1973, v. 28, n. 1, p. 1.

MUSSAK, E. **Metacompetência:** uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

PARRY, S. B. The Quest for Competencies. **Training.** 1996, v. 33, n. 7, p. 48.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; SOUZA L. A. L. M.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Ciências da Administração.** 2011, v. 13, n. 31, p. 190-209.

PICCHIAI, D. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania.** 2008, v. 13, n. 52.

POZO, J. I. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review.** 1990, v.68, n.3, p.79-91.

QUINN, R. E.; Thompson, M.; Faerman, S. R., McGrath, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

REIS, V. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais.** Rio de Janeiro: ABRH-Nacional, 2003.

REVISTA PERFIL SOCIOECONÔMICO DE VA. **Perfil socioeconômico de Venâncio Aires e microrregião.** Venâncio Aires: Folha do Mate, 2013.

ROSSINI, M. A. S. **Aprender tem que ser gostoso.** Petrópolis: Vozes, 2008.

RUAS, R. **Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competências nas empresas.** Parte 1 e 2 – Contribuições de Áreas (CtAs). Texto elaborado para uso básico, Abr./2009, 13f.

_____. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos poucos explorados. **Revista eletrônica de administração.** 2000, v. 6, n. 3.

_____. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANCHES, C.; MEIRELES, M.; DE SORDI, J. O. Análise qualitativa por meio da lógica paraconsistente: Método de interpretação e síntese de informação obtida por Escalas Likert. **III Encontro de ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ),** João Pessoa, 2011.

SELLTIZ, C.; Wrightsman, L.; Cook, S.; Kidder, L. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2ª. Ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina.** 2. Ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. **International Journal of Selection and Assessment.** 1993, v. 1, n. 1, p. 50-58.

SWIERINGA, J; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington, Delaware - EUA: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1966.

TEM/RAIS. **Ministério do Trabalho e Emprego**: relação anual de informações sociais. Disponível em: <<http://www3.mte.gov.br/geral/estatisticas.asp>> Acesso em 20 set. 2015

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

VIEIRA, S. E. B.; VIANA, D; TREZ G; PANOSSO, C. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**. 1999, v. 3, n. 2, p. 167-186,

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. Ed. Brasília: UNB, 2000.


_____. **A ética protestante e o espírito capitalista**. São Paulo: Cia das Letras, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.

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

APENDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

 <p>PPGA UNISC Mestrado Profissional em Administração</p>	<p>UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul</p> <p>Programa de Mestrado Profissional em Administração</p>
---	---

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS GESTORES, NA PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS SOCIAIS DA PESQUISA.

Sob a orientação da Prof^a Dra. Rejane Maria Alievi, a mestranda Adriana Wachholz solicita e agradece sua participação na pesquisa, e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade de dados individuais.

Contato: adriana.wachholz@yahoo.com – Celular: (51)8144-0110

I- Caracterização do Respondente:

- a) Empresa: _____
- b) Cargo: _____
- c) Função: _____
- d) Tempo de serviço na Empresa: _____
- e) Há quanto tempo ocupa o cargo atual? _____
- f) Área de formação: _____
- g) Sexo: () Masculino ou () Feminino
- h) Idade: _____

POR FAVOR, ASSINALE SEU GRAU DE IMPORTÂNCIA EM RELAÇÃO A CADA UMA DAS AFIRMATIVAS DESCRITAS ABAIXO. NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS. RESPONDA UM NÚMERO DE UM A CINCO, NOS PARÊNTESES À DIREITA DOS ITENS, UTILIZANDO A ESCALA ABAIXO PARA INDICAR O GRAU DE IMPORTÂNCIA.

Escala: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Medianamente importante; 4 – Muito importante; 5 – Totalmente importante.

II - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		Grau de Importância
Bloco I - Relações Humanas		
1	Aprendo com as experiências e valorizo o autoconhecimento e o aprendizado contínuo.	()
2	Sei combinar a excelência do meio com a necessidade da mensagem, em vez de utilizar o meio mais excelente disponível. Ex.: SMS, face a face, videoconferência.	()
3	Considero a avaliação de desempenho um momento para esclarecer as necessidades de carreira dos funcionários.	()
4	Estimulo os outros a participarem e estou aberto a novas ideias.	()
5	Cedo um pouco nas minhas ideias quando a outra pessoa também cede nas delas.	()
6	Não sou aberto a feedbacks dos meus colegas.	()
7	Tenho dificuldades para me comunicar com pessoas com que tenho um relacionamento não satisfatório.	()
8	Considero a avaliação de desempenho um processo formal realizado anualmente.	()
9	Prefiro ficar na minha própria tarefa ou descrição de trabalho e evito contribuir em reuniões de grupo.	()
10	Domino a argumentação até a outra pessoa entender minha posição.	()
Bloco II - Processos Internos		
11	Mantenho organizadas as informações que recebo (e-mails, correspondências, contratos etc.).	()
12	Quando preciso formar uma equipe inter funcional para trabalhar em um projeto importante sei quem precisaria estar na equipe.	()
13	Gerencio os projetos de forma a fazer uso mais eficiente possível dos recursos.	()
14	Consigo medir e monitorar o desempenho e a qualidade.	()
15	Costumo aumentar as consequências positivas quando as pessoas cumprirem a conformidade (recompensas quando atendem a regra).	()
16	Sempre atendo o telefone quando toca e mantenho minha caixa de e-mails aberta.	()
17	Na minha organização o trabalho é departamentalizado, especializado e as unidades de trabalho são organizadas de maneira hierárquica.	()
18	Não acompanho o planejamento, a execução ou a coordenação dos projetos e também não acompanho o desenvolvimento dos projetos do meu setor.	()
19	Costumo criar métricas de desempenho para a equipe.	()
20	Costumo aumentar as consequências negativas quando as pessoas não cumprem a conformidade (punir quando deixam de cumprir regras).	()
Bloco III - Meta Racional		
21	Quando faço sugestões para tomada de ação eu sempre tento explicar como minha sugestão beneficiará a todos nós no futuro.	()
22	Costumo escrever minhas metas e sei como medir o progresso e o sucesso de cada uma.	()
23	Acho desafiador trabalhar com metas ambiciosas.	()
24	A organização é um local bastante dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a levantar a cabeça e assumir riscos.	()
25	Eu monitoro os pontos fortes e fracos do melhor concorrente e forneço à minha unidade informações sobre como eles estão atuando.	()
26	Não costumo oferecer exemplos convincentes de como minha abordagem fará uma diferença para as pessoas.	()
27	Não costumo definir metas em relação a minha vida pessoal e ou profissional.	()
28	Não sou focado (a) e ou motivado (a) em alcançar metas.	()
29	A organização está muito orientada para os resultados. A maior preocupação é ter o trabalho feito. As pessoas são muito competitivas e orientadas para as conquistas.	()
30	Insisto em trabalho duro e intenso e em alta produtividade pelo meu pessoal.	()

Bloco IV - Sistema Aberto		
31	Sou capaz de mobilizar pessoas e recursos para fazer as coisas acontecer.	()
32	Eu gosto de ajudar as pessoas a resolver seus problemas.	()
33	Eu tenho boas ideias quando não estou fazendo nada em particular.	()
34	Consigo me comunicar bem com as outras pessoas. Entendo facilmente o que os outros estão pensando e sentindo.	()
35	Quando uma mudança esta sendo considerada, eu, como gerente, pergunto se ela é realmente necessária e o que especificamente deve ser mudado.	()
36	Sou gerente e posso fazer o que eu quero.	()
37	Eu gosto de contar às pessoas o que aprendi. Seria um(a) bom(a) professor(a).	()
38	Tenho a sensação que o problema com muitas pessoas é que elas se levam muito a sério.	()
39	Não consigo me expressar com clareza, não costumo argumentar ou contra-argumentar.	()
40	Na minha organização as forças contra a mudança são mais fortes do que as pressões pela mudança.	()

APENDICE B – VARIÁVEIS DE PESQUISA

Modelo/Competências	Variáveis - Questões	
Bloco I – Relações Humanas	Entender a si mesmo e aos outros	1. Aprendo com as experiências e valorizo o autoconhecimento e o aprendizado contínuo. 6. (-) Não sou aberto a feedbacks dos meus colegas.
	Comunicar com honestidade e efetividade	2. Sei combinar a excelência do meio com a necessidade da mensagem, me vez de utilizar o meio mais excelente disponível. Ex.: SMS, face a face, videoconferência. 7. (-) Tenho dificuldades para me comunicar com pessoas com que tenho um relacionamento não satisfatório.
	Orientar e desenvolver pessoas	3. Considero a avaliação de desempenho um momento para esclarecer as necessidades de carreira dos funcionários. 8. (-) Considero a avaliação de desempenho um processo formal realizado anualmente.
	Gerenciar grupos e liderar equipes	4. Estimulo os outros a participar, sou aberto a novas ideias. 9. (-) Prefiro ficar na minha própria tarefa ou descrição de trabalho e evito contribuir em reuniões de grupo.
	Gerenciar e estimular o conflito construtivo	5. Cedo um pouco nas minhas ideias quando a outra pessoa também cede nas delas. 10. (-) Domino a argumentação até a outra pessoa entender minha posição.
Bloco II – Processos Internos	Organizar fluxos de informações	11. Mantenho organizadas as informações que recebo (e-mails, correspondências, contratos etc.). 16. (-) Sempre atendo o telefone quando toca e mantenho minha caixa de e-mails aberta.
	Trabalhar e gerenciar por meio das funções	12. Quando preciso formar uma equipe interfuncional para trabalhar em um projeto importante sei quem precisaria estar na equipe. 17. (-) Na minha organização o trabalho é departamentalizado, especializado e as unidades de trabalho são organizadas de maneira hierárquica.
	Planejar e coordenar projetos	13. Gerencio os projetos de forma a fazer uso mais eficiente possível dos recursos. 18. (-) Não acompanho o desenvolvimento dos projetos do meu setor, nem do planejamento, execução ou da coordenação.
	Medir e monitorar o desempenho e a qualidade	14. Consigo medir e monitorar o desempenho e a qualidade. 19. (-) Costumo criar métricas de desempenho para a equipe.
	Estimular e possibilitar a conformidade	15. Costumo aumentar as consequências positivas quando as pessoas cumprirem a conformidade (recompensas quando atendem a regra). 20. Costumo aumentar as consequências negativas quando as pessoas não cumprem a conformidade (punir quando deixam de cumprir regras).
Bloco III – Meta Racional	Desenvolver e comunicar uma visão	21. Quando faço sugestões para tomada de ação eu sempre tento explicar como minha sugestão beneficiará a todos nós no futuro. 26. (-) Não costumo oferecer exemplos convincentes de como minha abordagem fará uma diferença para as pessoas.
	Estabelecer metas e objetivos	22. Costumo escrever minhas metas e sei como medir o progresso e o sucesso de cada uma. 27. (-) Não costumo definir metas em relação a minha vida pessoal e ou profissional.
	Motivar a si e aos outros	23. Acho desafiador trabalhar com metas ambiciosas. 28. (-) Não sou focado (a) e ou motivado (a) em alcançar metas.
	Projetar e organizar	24. A organização é um local bastante dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a levantar suas cabeças e assumir riscos. 29. A organização está muito orientada para os resultados. A maior preocupação é ter o trabalho feito. As pessoas são muito competitivas e orientadas para as conquistas.
	Gerenciar a execução e buscar resultados	25. Eu monitoro os pontos fortes e fracos do melhor concorrente e forneço à minha unidade informações sobre como eles estão atuando. 30. Insisto em trabalho duro e intenso e em alta produtividade pelo meu pessoal.
Bloco IV – Sistema Aberto	Usar o poder e a influência com ética e efetividade	31. Sou capaz de mobilizar pessoas e recursos para fazer as coisas acontecer. 36. (-) Sou gerente e posso fazer o que eu quero.
	Patrocinar e vender novas ideias	32. Eu gosto de ajudar as pessoas a resolver seus problemas. 37. Eu gosto de contar às pessoas o que aprendi. Seria um (a) bom (a) professor (a).
	Estimular e promover inovação	33. Eu tenho boas ideias quando não estou fazendo nada em particular. 38. Tenho a sensação que o problema com muitas pessoas é que elas se levam muito a sério.
	Negociar acordos e compromissos	34. Consigo me comunicar bem com as outras pessoas. Entendo facilmente o que os outros estão pensando e sentindo. 39. (-) Não consigo me expressar com clareza, não costumo argumentar ou contra-argumentar.
Implementar e sustentar a mudança	35. Quando uma mudança esta sendo considerada, eu, como gerente, pergunto se ela é realmente necessária e o que especificamente deve ser mudado. 40. (-) Na minha organização as forças contra a mudança são mais fortes do que as pressões pela mudança.	