

AS COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS PELOS GESTORES NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE SOB O PONTO DE VISTA DE GESTORES DE UMA REDE DE CONCESSIONÁRIAS DE FORTALEZA

SKILLS MOST VALUED BY MANAGERS IN ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS UNDER THE VIEWPOINT OF MANAGERS OF A NETWORK OF DISTRIBUTORS OF FORTALEZA

Florência de Albuquerque Gomes

Bacharel em Administração (FAMETRO).

Deborah de Melo Farias

Psicóloga (UNIFOR). Mestre em Administração (UECE). Docente da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza (FAMETRO)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar quais as competências mais valorizadas pelos gestores de uma rede de concessionárias de Fortaleza. A metodologia utilizada foi a pesquisa quali-quantitativa de natureza exploratória em forma de um estudo de caso. Na busca de respostas, realizou-se pesquisa de campo com 20 gestores de diversas áreas, englobando o administrativo e o comercial. Estes gestores foram convidados a se manifestarem sobre aspectos considerados mais relevantes entre as atribuições de um competente administrador, e os dados foram obtidos através da utilização de questionário estruturado. O assunto específico tratado diz respeito a um item dos mais discutidos na atualidade por diversos setores, além da gestão de pessoas, já que competência é um talento que envolve aspectos essenciais nas organizações, como conhecimento, habilidade e atitude. Através desse estudo, conseguiu-se identificar as competências mais valorizadas nas organizações e sua forte correlação com o desenvolvimento dos negócios da empresa.

Palavras-chave: Administração. Competências. Gestão.

ABSTRACT

This study aims to identify what skills most valued by managers of a dealer network of Fortaleza. The research methodology was qualitative and quantitative exploratory in nature in the form of a case study. In search of answers, held field research with 20 managers from various fields, encompassing the administrative and commercial. These managers were asked to express their views on aspects most relevant among the duties of a competent administrator, and data were obtained using a structured questionnaire. The specific issue addressed relates to an item of the most discussed by various sectors, as well as people management, seen that competence is a skill that involves key aspects in organizations such as knowledge, skill and attitude. Through this study, we were able to identify the skills most valued in organizations and its strong correlation with the development of the business.

Keywords: Administration. Abilities. Management.

Recebido em: 17/05/2013

Aceito em : 13/08/2013

1 INTRODUÇÃO

O surgimento da ideia de administrar vem desde a história da evolução do homem, quando já se determinava um líder que comandava seu grupo nas decisões básicas das suas necessidades primárias. Muito se evoluiu em planejamento e ferramentas foram criadas para se adequar aos “consertos” que muito se multiplicariam no decorrer da nossa história. A globalização abriu portas para um mundo tecnológico de constantes inovações, e atender estas demandas, tendo as pessoas como catalisadoras do conhecimento, é o grande desafio das organizações na gestão estratégica do capital intelectual.

Segundo Chiavenato (2010), administrar tem a ver com uma relação de sucesso que é competência, planejamento e a capacidade do ser humano de executar tarefas com habilidade até alcançar seus objetivos. A palavra competência, ao longo dos anos, passou a definir muito mais do que habilidade de saber fazer algo. No atual mundo corporativo, além de significar habilidade técnica, apresenta também os que fazem bem e sabem por que estão fazendo. Partindo desse pressuposto é que se decidiu estudar este tema tão abrangente e ao mesmo tempo específico que é o administrador e sua visão de mundo, sua visão de conjunto, sua capacidade de assimilar e promover inovações.

Deve-se ter o conhecimento de que a habilidade dos novos gestores está ligada à capacidade das organizações de lidarem com um meio ambiente improvável e de constantes variações. Por isso as competências administrativas atualmente são de suma importância para que sejam alinhadas à competitividade e ao sucesso da organização, pois no mundo dos negócios o conhecimento passou a ser um diferencial, principalmente o dos profissionais.

Diante do assunto abordado, precisa-se investigar a seguinte questão: quais as competências mais valorizadas pelos gestores da organização em estudo? E com isso, objetiva-se descrever as competências exigidas segundo modelos teóricos; identificar as competências

essenciais da organização em estudo; identificar na literatura o que as organizações buscam e valorizam nos seus gestores.

Os seguintes pressupostos foram formulados:

- i) existe uma forte correlação entre o desenvolvimento das competências do profissional e o desenvolvimento dos negócios na organização em estudo, pois este se baseia nas competências das pessoas que as integram;
- ii) a organização em estudo tem preterido o administrador em função de identificar como pontos fracos o baixo conhecimento técnico em gestão de processos;
- iii) a organização em estudo tem atribuído às práticas de gestão, os valores baseados na participação como estrutura de apoio, no comprometimento como noção de comunidade e criatividade como solução de problemas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de competência

Desde o século XV o termo competência esteve atrelado à competição e à rivalidade, na atualidade, as definições são variadas, porém há alguns pontos convergentes. Levy-Leboyer (1997) considera competência como “repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as faz eficazes e competitivas em determinadas situações”. Para Montmollin (1994) competência “é o conjunto de saberes, práticas, comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio, que se pode acessar em um novo aprendizado”. Já para Chiavenato (2010) é o conjunto de conhecimentos, capacidade de ação e comportamentos estruturados, colocados em disponibilidade de um objetivo ou meta, na busca de resultados.

Moura *et al.* (2010) afirmam que foram realizadas diversas pesquisas no final da década de 80 apresentando uma forte correlação

ção entre o desempenho dos negócios e o desenvolvimento das competências das pessoas. Nesta mesma época, autores europeus como Le Boterf (2006), Zarifian (2001) e Jacques (2004) introduziram conceitos e modelos relacionados à ação, aos resultados individuais, às realizações das pessoas, extrapolando os limites da qualificação. Ainda na década de 80, Hall (1980 *apud* GRAMIGNA, 2007) afirmava que o desempenho das organizações está baseado nas competências das pessoas que as integram.

Na definição de Prahalad e Hamel (1995), competências são aprendizados organizacionais coletivos associados à coordenação de capacidade para produzir e integrar diferentes tecnologias. Referir-se a competência para Rios (1999), significa expressar o fazer bem, e que para isto, exige uma dimensão técnica, a do saber e do saber fazer, isto é, do domínio dos conteúdos de que o sujeito necessita para desempenhar o seu papel, aquilo que se requer dele socialmente, tecnicamente e estrategicamente. Ainda na visão do autor, a competência não está estabelecida de uma vez por todas. Competência não é algo estático, é construída cotidianamente e se propõe como um ideal a ser alcançado, o que se pode constatar quando procura-se, em qualquer espaço de atuação profissional, fazer o elenco de características da competência, uma espécie de concretização de saber fazer bem, para cada categoria de profissionais.

Quando o tema é competência gerencial, Le Boterf (2006) sugere que o bom gerente é aquele que sabe transferir e moldar sua estratégia de gerenciamento em função das situações que encontra. Para Jacques (2004), a competência gerencial está ligada à capacidade de atingir uma disseminação efetiva de talentos e energia, defende que a hierarquia gerencial deve ser utilizada adequadamente através de uma definição clara de responsabilidades e atribuição de autoridade. Gramigna (2007) complementa Jacques ao afirmar que o gerente competente é aquele cujas convicções e práticas capacitam e encorajam seus colaboradores a darem o melhor de si.

A competência profissional tem sido alvo de grandes discussões e análises por parte de diversos autores citados neste artigo e profissionais em diversas áreas; autores esses, reconhecidos pelo mundo acadêmico e corporativo, fornecem a base teórica e conceitual para facilitar a compreensão desse tema complexo, polêmico e desafiados que é competência. O ponto comum entre as diversas definições é o reconhecimento das contribuições das pessoas nos resultados empresariais, afirma Gramigna (2007).

2.2 Ampliando o domínio de competências

Qualquer ação para ampliar a rede de domínios deve levar em consideração as competências essenciais definidas pela organização, ou seja, as competências que vão dar o diferencial e destacar a empresa no mercado. Gramigna (2007) definiu algumas principais competências que ao serem trabalhadas permitirão uma unificação de linguagem e facilitarão a identificação de perfis nas suas empresas-clientes, são elas:

- 1) Capacidade empreendedora: facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções para os problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva, inovadora e adequada;
- 2) Capacidade de trabalhar sob pressão: capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências e capacidade de enfrentar situações inesperadas, aliadas a cansaço devendo assumir as consequências de uma decisão de curto prazo;
- 3) Comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes;
- 4) Criatividade: capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas, também a capacidade de obtenção de novos arranjos de idéias e conceitos já existentes formando novas táticas ou

- estruturas que resolvam um problema de forma incomum;
- 5) Cultura de qualidade: postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos;
 - 6) Dinamismo/ iniciativa: capacidade de atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas / Atividade confiante e empreendedora do sujeito, que inspirado por otimismo e esperança, toma decisões, resolve problemas e vence obstáculos sem necessidade de sentir-se apoiado ou estimulado pela autoridade do outro;
 - 7) Flexibilidade: habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura perante argumentações convincentes e capacidade de moldar-se sem que perca a individualidade;
 - 8) Liderança: capacidade de catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou a superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando e desenvolvimento da equipe, também a capacidade de coordenar e conduzir pessoas para a obtenção de objetivos;
 - 9) Motivação (energia para o trabalho): capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade. Aprender postura de aceitação e tônus muscular que indica energia para o trabalho;
 - 10) Negociação: capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Observa o sistema de trocas que envolve o contexto;
 - 11) Organização: capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, de forma a facilitar a execução;
 - 12) Planejamento: capacidade de planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos;
 - 13) Relacionamento interpessoal: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, e de trabalhar bem em companhia de outros, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos;
 - 14) Tomada de decisão: capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos;
 - 15) Visão sistêmica: capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõe o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Vale ressaltar que a citada autora fora escolhida neste artigo, dentre tantos estudiosos no assunto de pauta que é competência, por ter um conhecimento largamente aplicado na gestão empresarial e pela sua contribuição generosa em materiais de pesquisa.

Para Gramigna (2007) competência é a forma de designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em determinadas situações. Tendo como referência as diretrizes estratégicas da organização, o modelo se propõe a identificar as competências corporativas, isto é, o conjunto de qualificações e tecnologias necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos que a diferencie no mercado em que atua. Competências corporativas são aquelas por meio das quais a empresa deseja ser reconhecida no mercado em que atua, pela sociedade, concorrentes, fornecedores, clientes e funcionários.

A gestão por competências torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e ao longo dos anos vem comprovando sua eficácia. Definiram-se escalas de competências baseadas no estudo de perfis em organizações de segmentos variados. Estas escalas incluíram indicadores de desempenho que ultrapassavam o conhecimento da tarefa: as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis.

O rol de competências é flexível, permitindo exclusões e inclusões, dependendo da cultura do mercado em que a empresa está inserida. Dutra (2001) afirma que funcionários e empresas devem estar juntos, em um processo de troca de competências. Ou seja, a empresa

propicia o desenvolvimento e capacitação de seus funcionários e estes, por sua vez, retornam à empresa seus aprendizados, preparando-a para novos e maiores desafios.

2.3. O que as organizações buscam e valorizam nos seus gestores

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. O conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano. Talentos são dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados, porém precisa existir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir, declara Chiavenato (2010). Afirmar ainda que, para ter talento, a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize, e hoje o talento envolve aspectos essenciais para a competência individual. São eles:

- 1) **Conhecimento:** é o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente. São informações, fatos, procedimentos e conceitos.
- 2) **Habilidade:** é o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver situações ou criar e inovar. Em outras palavras, habilidade é a transformação do conhecimento em resultados, domínio de técnicas, talentos e capacidades.
- 3) **Atitude:** é o saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, agir como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar resultados. É o que leva a pessoa a alcançar auto realização do seu potencial.

As empresas começaram a adotar políticas de recursos humanos focadas para a seleção e recrutamento de indivíduos com competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que facilitem o trabalho das lideranças. Nesse ponto, o gestor passa a ter o importante papel de facilitação para o desempenho, na medida em que sua atribuição maior é a de conduzir para o alcance dos resultados previs-

tos, dependendo da cultura organizacional e do seu modo de enxergar como os resultados serão alcançados, analisa Pedrosa (2009)

Desse modo, o posicionamento acerca das qualidades do gestor também mudou. Ser um gestor, no contexto organizacional contemporâneo, onde as empresas buscam o crescimento de seus funcionários, significa essencialmente desempenhar o papel de servidor. O verdadeiro gestor sabe que sua função não é executar tarefas, mas auxiliar e apoiar as pessoas para que elas possam executá-las dentro das expectativas da organização. Para tanto, precisa fundamentalmente aprender a delegar, a educar, a comunicar-se e a reconhecer as conquistas.

Vergara (2000) afirma que se a pessoa não nasce líder, então é possível aprender a ser e enfatiza que segundo a Teoria dos Traços de Personalidade, exerceria influência sobre indivíduos e grupos quem nascesse com as seguintes características:

- Traços intelectuais: adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança, e elevado QI;
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais, e habilidades administrativas;
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência, e iniciativa.

Em uma era que tem a informação como seu recurso primeiro é muito diferente daquela cujos principais recursos foram o capital em si, a força física, a matéria-prima e a terra. Portanto nessa nova era a discussão sobre se liderança é ou não resultado de traços de personalidade, deixa de fazer sentido.

O que se quer são pessoas que, abraçando uma causa, mobilizem outras a fim de que o conteúdo desta causa se torne realidade. E que tenham mentalidade global, aceitando e lidando com as tradições da vida, lidando com o inesperado, encontrando significado no trabalho e permitindo que outros também encontrem. Pessoas que tenham um sonho e busquem transformá-lo em realidade.

2.3.1 Grau de importância dos papéis desempenhados pelos líderes competentes

Moura *et al.* (2010) mencionam quais papéis são esperados por líderes competentes, na ordem de importância, e suas principais características:

1) Alavancador de resultados

- Domina a “anatomia de resultados” da empresa (o que gera resultados e como os resultados são produzidos);
- Desenvolve a competência de alavancar recursos e levar os resultados da empresa como um todo a um novo patamar;
- Potencializa a iniciativa e a ação empreendedora dentro da empresa e incentiva a cultura de assumir riscos.

2) Agente de transformação

- Gerencia mudanças e transformações contínuas;
- Supera a resistência às mudanças através da cultura do desafio e da “viabilização do impossível”;
- Gera responsabilidade individual e comprometimento coletivo na direção de processos de transformação permanente.

3) Administrador de processos e redes humanas

- Desenvolve habilidades de relacionamento interpessoal essenciais à dinamização das redes de relacionamento dentro da empresa e com fornecedores, clientes, concorrentes e a sociedade;
- Transforma as estruturas em um elenco de processos-chave, centrados na satisfação dos clientes;
- Desenvolve a habilidade de transformar conflitos em oportunidades de desenvolvimento mútuo.

4) Técnico integrativo

- Migra de um contexto herdado, baseado em obediência, controle, limites e relações contratuais, para um novo contexto, baseado em visão compartilhada, auto-organização, confiança e valores nobres;
- Compreende a essência das funções-chaves da empresa em relação a seu propósito maior;
- Sai do fragmentário e percebe a contribuição maior das técnicas para os resultados globais da empresa.

5) Educador

- Cria um ambiente estimulador para que o conhecimento existente seja compartilhado e novos conhecimentos sejam gerados continuamente;
- Transforma conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa para potencializar a evolução permanente da empresa;
- Faz desabrochar as competências latentes da equipe e trabalha premissas sobre a aprendizagem individual e coletiva.

2.3.2 O administrador competente em um mundo globalizado

As empresas são desafiadas, constantemente, a desenvolverem e a utilizarem instrumentos de gestão que garantam sua competitividade no mercado atual e futuro. A busca da competência no mercado é o objetivo pelo qual as pessoas compreendem e controlam seus ambientes.

Liderar uma ação cria novas realidades; compartilhar as idéias e elaborar cenários motiva e estimula a criação de novas formas de pensar e influenciam o futuro da empresa. E com ações criativas e ideias inovadoras caminhando na mesma direção, torna-se determinante para o sucesso organizacional.

A globalização cada vez mais acelerada exige dos profissionais, especialmente aqueles que atuam como líderes em suas organizações, adequações, adaptações e desenvolvimento de competências que são exigidas até então. Profissionais que atuam como líderes estão enfrentando o dilema da velocidade das mudanças e a manutenção da sua competitividade no mercado de trabalho globalizado. Parece que o perfil de “consumo” é aquele muito mais próximo de um super-herói do que de um ser humano, afirmam Moura *et al.* (2010).

Ainda segundo Pedrosa *et al.* (2009) as empresas, por consequência das transformações no mundo dos negócios, necessitam de gestores cada vez mais talentosos e competentes, para tornarem-se competitivas no mercado, pois precisam definir as suas metas e objetivos e quando os profissionais melhoram

suas experiências e habilidades, podem tomar decisões mais acertadas que a concorrência e contribuir mais para a equipe, ajudando assim, a melhorar e manter um crescimento lucrativo na busca das metas organizacionais.

A inovação provoca o aumento de competição entre as empresas, e conhecimentos são bastante percebíveis, principalmente sobre a tecnologia, e grande instabilidade são alguns dos fatores que fazem com que as empresas passem de uma perspectiva de estrutura estável para a de instabilidade orientada por um conjunto de competências que as diferenciem da concorrência.

3 HISTÓRICO DA EMPRESA EM ESTUDO

A empresa em estudo, segundo seu proprietário, nasceu da união das melhores concessionárias de veículos do estado do Ceará. Com mais de 40 anos de experiência, mais de 300.000 veículos entregues, 8 concessionárias e mais de 1.500 colaboradores diretos, está sempre buscando a máxima satisfação de seus clientes e a completa realização de suas necessidades. A empresa, tradicionalmente com administração familiar, onde nos dias atuais está com a quarta geração desde sua fundação ocupando cargos de direção, vem buscando manter-se competitiva, inovando sempre em tecnologia, sem perder sua política de qualidade e o foco na gestão por competência.

O grupo tem como missão oferecer soluções em transportes, através da venda e manutenção de veículos com excelência, em ambiente familiar. Valoriza essencialmente a qualidade no atendimento e nos processos. Por esta razão, implantou há quatro anos um departamento de Treinamento & Desenvolvimento (T&D), que tem como objetivo, capacitar gestores nas principais competências exigidas no mercado.

Sob a coordenação de uma psicóloga, o departamento possui um cronograma de palestras presenciais e cursos *on-line*, algumas vezes exigidos pelas próprias montadoras de veículos. Os cursos são relacionados à gestão de pessoas, comunicação, liderança, trabalho em

equipe entre outros. Ao longo desses 40 anos, a empresa vem aprimorando seus processos, e alguns deles, anteriormente criados à partir do “*feeling*” de seu fundador, hoje são planejados com o embasamento técnico e acadêmico dos novos gestores, em sua maioria administradores.

O diferencial competitivo das concessionárias da empresa em estudo baseia-se em uma a forte campanha de marketing, empenhada em manter informado todo o seu público alvo, atualizando diariamente os sites e interagindo através das mídias sociais, a busca constante pela qualidade no atendimento, e a prática de apresentar os melhores preços do mercado.

4 METODOLOGIA

A metodologia empregada na presente pesquisa baseia-se nos conceitos apresentados por Gil (1999), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, porque visa identificar, descrever e analisar criticamente as visões estratégicas de determinado grupo de pessoas. Quanto aos meios, a pesquisa é tanto bibliográfica porque é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado como livros, artigos e pesquisas eletrônicas, e como exploratória porque é um estudo realizado com a coleta de dados, através da elaboração de um instrumento de pesquisa em forma de questionário estruturado, e de um inventário.

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso. A natureza da pesquisa constitui-se em quali-quantitativo. Qualitativa segundo a percepção da pesquisadora e parte integrante da empresa. E quantitativa por descrever as características de um fenômeno investigado por meio de inventário e questionário estruturado, utilizando-se a escala Likert de 5 pontos.

A pesquisa foi realizada nas concessionárias do grupo da empresa em estudo, que tem 1.500 funcionários em seu quadro atual, e a amostra foi coletada com 20 gestores das áreas

as administrativa e comercial, seguida pelo critério de acessibilidade definido por Gil (1999).

Na primeira parte do questionário foram relacionadas 15 competências essenciais requeridas pelos gestores da organização e solicitado que cada gestor as colocasse em ordem crescente de prioridade. As competências tratadas foram as sugeridas por Gramigna (2007), apresentadas no início deste artigo, como as principais a serem trabalhadas para facilitar a identificação de perfis nas organizações. Na segunda parte, também foi solicitada uma sequência por ordem de importância no que diz respeito às competências requeridas pelos gestores-líderes, bem como no tocante aos papéis desempenhados pelos líderes competentes. A terceira fase foi em forma de um inventário, também baseada no material disponibilizado pela autora Gramigna (2007), onde os gestores foram convidados a relacionarem numa sequência de competências, afirmativas que correspondessem à sua atuação na rotina de trabalho dentro da organização.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Este item tem por objetivo, efetuar a análise dos dados. Foram reproduzidos cinco questionários de perguntas fechadas e com a ordem do inventário alternada, para que os respondentes, não fossem influenciados a responder mais as primeiras competências apresentadas no instrumento. Após os dados terem sido coletados, verificados, codificados e devidamente arquivados numa planilha do Excel e tabulados conforme a variável da pesquisa montou-se quadros e tabelas demonstrando os resultados a seguir.

Tabela 01 - Identificação das competências necessárias para o desempenho das suas atividades

COMPETÊNCIA	%
Comunicação	17
Relacionamento interpessoal	16
Planejamento	13
Liderança	12
Tomada de decisão	10
Negociação	9
Capacidade empreendedora	8
Visão sistêmica	8
Criatividade	6

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A tabela acima demonstra a opinião dos gestores, como sendo a Comunicação e o Relacionamento Interpessoal, as competências mais necessárias para a realização das suas atividades, competências que obtiveram 17 e 16% das respostas, respectivamente. Embora em menos proporção, as competências Planejamento, Liderança e Tomada de Decisão, também foram identificadas como importantes no conceito de competência para os gestores da empresa pesquisada, com 13, 12 e 10% comparativamente. Pode-se analisar com esses dados, que a afirmação de Gramigna (2007), expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando um *feedback* de forma adequada, facilitando a interação entre as partes, é uma definição que abrange, tanto a competência Comunicação, quanto a competência Relacionamento Interpessoal, que foram as mais marcadas como necessárias no desempenho dos gestores da empresa em estudo.

Na questão em que se solicita dos respondentes assinalar uma sequência, por ordem de importância, no que diz respeito às competências requeridas pelos gestores-líderes, bem como no tocante aos papéis desempenhados pelos líderes competentes, apresenta-se os resultados nas tabelas 2 e 3 abaixo ilustradas:

Tabela 02 - Competências requeridas pelos gestores-líderes.

FATORES AGRUPADOS EM TRÊS CATEGORIAS	%
Comprometimento - Nos quesitos impactos, relevância e comunidade.	50
Participação - Uma estrutura de apoio, credibilidade e valores gerenciais.	28
Criatividade - No que diz respeito à solução de problemas, ambiente de trabalho e contexto social.	22

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Este resultado identificou, na opinião dos gestores, que Comprometimento é realmente o diferencial, já que metade dos entrevistados concordou que esta categoria é o fator mais importante para um gestor-líder. Fator de elevada importância para as empresas do grupo da empresa em estudo, pois em um ambiente onde se consegue fazer de seus colaboradores, profissionais comprometidos, os processos e os resultados fluem com mais facilidade rumo ao sucesso.

E é assim que acontece com a maioria dos gestores do grupo; fazem com que seus colaboradores sejam comprometidos para que toda a equipe receba os resultados positivos no final de cada mês. Tendo em vista que este é o mercado em que se concedem mais vantagens quanto ao pagamento sobre metas e resultados

alcançados no ramo tão competitivo que é o de veículos automotores.

Tabela 03 - Papéis desempenhados pelos gestores-líderes.

PAPÉIS DESEMPENHADOS PELOS LÍDERES COMPETENTES	%
Alavancador de resultados - Desenvolve a competência de alavancar recursos e levar os resultados da empresa como um todo à um novo patamar.	37
Administrador de processos e redes humanas - Desenvolve as habilidades de transformar conflitos em oportunidades de desenvolvimento mútuo.	27
Técnico integrativo - Sai do fragmentário e percebe a contribuição das técnicas para os resultados globais da empresa.	20
Agente de transformação - Gerencia mudanças e transformações contínuas.	17

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

E como quarta etapa do questionário, utilizando-se o inventário, onde os gestores foram convidados a relacionar numa sequência de competências, assertivas que entre as vinte disponibilizadas, correspondessem à sua atuação na rotina de trabalho dentro da organização. As respostas obtidas a partir das assertivas anunciadas no inventário apresentam-se no quadro abaixo que indica as ações referentes a cada competência as quais os gestores mais se identificaram:

Tabela 04- Indicadores de competências

ITENS DESTACADOS	AFIRMATIVA DOS GESTORES
1º - Comunicação e interação	<ul style="list-style-type: none"> • Minha comunicação verbal é clara e objetiva. (100%) • Sou um (a) bom(a) ouvinte. (95%) • Conheço os meios de comunicação adotados na empresa. (92%)
2º - Administração de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> • Sou lembrado para agir como “coach” (conselheiro, consultor, etc.) nas situações de conflito. (88%) • Tenho interesse em manter um bom clima de trabalho. (98%) • Costumo estar disponível para ajudar as pessoas. (97%)
3º - Capacidade de adaptação e flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Sou comprometido(a) com resultados. (97%) • Sou receptivo(a) a inovações. (91%) • Sou hábil para lidar com novas tecnologias. (82%)
4º - Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto de estabelecer parcerias. (91%) • Tenho o hábito de orientar minha equipe quando percebo falhas ou dificuldades. (85%) • Acompanho os trabalhos da equipe e estou sempre disponível a ajudar. (83%)
5º - Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Participo ativamente dos trabalhos desenvolvidos em minha área. (97%) • Trato as pessoas da equipe de acordo com seu perfil, respeitando as diferenças. (81%) • Sou aberto ao <i>feedback</i> de meus colaboradores. (70%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Foram disponibilizadas neste inventário, dez competências nas quais os teóricos mais destacaram como essenciais, onde estas se encontram contidas nesta pesquisa. Em a cada uma das dez competências, existem vinte assertivas diversas, para que o entrevistado escolhesse as que mais se identificassem com a sua forma de agir no trabalho.

A partir destes resultados, somaram-se as cinco competências mais assinaladas, e dentre elas, as três afirmativas também mais marcadas, relacionadas a cada uma destas cinco competências, isto é, as que mais tinham relação com suas habilidades e atitudes no dia-a-dia como gestor no ambiente de trabalho. Surgiram então, os resultados expostos na tabela acima com percentuais que mostram a afirmativa dos gestores entrevistados para cada assertiva das competências marcadas.

Lembrando o que afirmou Gramigna (2007), competência é a forma de designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em determinadas situações, ressaltamos que esta definição relaciona-se de certa forma, com as respostas dos gestores da empresa em estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao delinear o perfil de competência dos ocupantes de cargos de gestão da empresa em estudo, de forma a verificar qual é o diferencial que a mesma possui e destacar as lições que podem ser obtidas para justificar o êxito desta empresa, conclui-se que as competências dos gestores e as que estes mais valorizam, tem papel imprescindível no sucesso da empresa em estudo que é referência na sua área de atuação e vem prosperando e crescendo a cada dia em termos de faturamento e abertura de novas filiais. Com isso, conseguiu-se identificar conforme modelos teóricos, as competências exigidas pelos gestores desta empresa.

Analisando as cinco competências das quais os gestores da empresa em estudo mais se identificaram (tabela 4) respondendo ao

presente estudo que consiste em saber quais as competências mais valorizadas pelos gestores das organizações, pode-se considerar que estas são de fato de grande importância e bastante favoráveis ao sucesso de uma organização, conforme os conceitos dos estudiosos. E comparando com um mapa descrito pelo diretor-superintendente desta empresa, que considera Capacidade Empreendedora, Comunicação, Relacionamento Interpessoal e Liderança como as competências mais necessárias para o bom desempenho das atividades de seus gestores, pode-se observar que são as mesmas consideradas pelos gestores entrevistados, os quais são responsáveis por administrar os processos, as pessoas e o sistema no ambiente de trabalho. Estando dessa forma, alinhados em suas estratégias.

Contudo, encontrou-se um ponto negativo neste inventário, que foi a pouca relevância ao item Planejamento como característica nas suas práticas de ação, ocupando o 9º lugar. Embora 13% dos gestores achem necessário, apenas 3% afirmam ser uma das suas formas de agir no trabalho. Comprometendo de certa forma, o êxito na obtenção de alguns resultados importantes.

Em resposta aos pressupostos apresentados, pode-se dizer que no pressuposto 1, existe sim, uma forte correlação entre o desenvolvimento das competências do profissional e o desenvolvimento dos negócios na organização em estudo, pois este está baseado nas competências das pessoas que as integram.

Quanto ao pressuposto 2, não foi possível confirmar ou negar o pressuposto: A organização em estudo têm preterido o administrador em função de identificar como pontos fracos o baixo conhecimento técnico em gestão de processos e finanças.

E por ultimo sobre o pressuposto 3, a organização em estudo têm atribuído às práticas de gestão, os valores baseados na participação como estrutura de apoio, no comprometimento como noção de comunidade e criatividade como solução de problemas. Confirmado este pressuposto, segundo resultado da pesquisa.

Como as competências são uma combi-

nação de tecnologias, aprendizado coletivo e capacidade de compartilhar conhecimentos e informações, as organizações devem adquirir gerentes competentes, embora alguns empresários digam que eles custam caro, deveriam saber que se quiserem crescer, esses empreendedores têm que se cercar de profissionais competentes, pois eles vão garantir a expansão do negócio e uma boa execução das atividades do dia-a-dia, contribuindo para o enriquecimento da empresa.

Finalmente, pode-se acrescentar que a identificação, desenvolvimento, reconhecimento e valorização das competências constituem uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos da organização, nas carreiras e na evolução da sociedade.

E, em conclusão a esta pesquisa, pode-se dizer que os gestores-administradores têm maior facilidade em conduzir os processos no meio corporativo. Seja pelas pesquisas acadêmicas, ou pelas experiências vividas no meio de outros gestores deste nível; resultando assim, em maior identificação e/ou valorização das competências que são encontradas em suas equipes de trabalho.

O que se pode questionar posteriormente seria: como manter-se competitivo através da gestão por competências? A competência administrativa está alinhada ao sucesso da organização?

Como observado durante a realização deste artigo, esse pode ser considerado um primeiro passo para novas descobertas e um maior aprofundamento sobre o tema, o que leva a pesquisadora a afirmar que o conhecimento científico não se esgota ao término de uma pesquisa.

REFERÊNCIAS

- GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2007.
- JACQUES, E. **La organización requerida**. 2. ed. Buenos Aires: Granica, 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=PJ0bSTdimPIC&oi=fnd&pg=PA15&dq=jacques,+elliott&ots=I19E6fl8w4&sig=LqRdsJ0Bez4-msJsdCHAWgK9Av4#v=onepage&q=jacques%2C%20elliott&f=false>>. Acesso em: 17 out. 2011.
- LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de la competencias**. Barcelona: Gestión, 1997.
- MONTMOLLIN, M. **Ergonomia cognitiva: a cognição e o trabalho**. Rio de Janeiro: COPPE, 1994.
- MOURA, D. L. *et al.* Competências requeridas no mercado globalizado. In: FISCHER, A. L., AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LE BOTERF, G. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. **Revista Pessoal**, Lisboa, p. 60-63, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>>. Acesso em 17 out. 2011.
- PEDROSA, A. C. G. *et al.* Competência gerencial no terceiro setor: Um estudo em organizações não governamentais na cidade de Fortaleza-CE. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. p. 01-16.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. São Paulo: Campus, 1995.
- RIOS, T. A. **Ética e competência**. São Paulo: Cortez, 1999.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Campus, 2010.
- DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.